

DOMINGO
CAVALLO

EN DIÁLOGO CON
JUAN CARLOS DE PABLO

PASIÓN POR CREAR



DOMINGO CAVALLO

Pasión por crear

En diálogo con

JUAN CARLOS DE PABLO

Planeta

Espejo de la Argentina

ESPEJO DE LA ARGENTINA

Diseño de cubierta: Mario Blanco y María Inés Linares
Diseño de interior: Orestes Pantelides

Independencia 1668, Buenos Aires

ISBN 950-49-0743-1

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723
Impreso en la Argentina

A nuestros padres

ÍNDICE

PRÓLOGO

Domingo Felipe Cavallo nació y se crió en un hogar de clase media-media. Yo también. Está casado en primeras nupcias desde hace más de tres décadas. Yo también. Ambos asistimos a escuelas públicas, completamos nuestra formación educativa en Harvard, estamos orgullosos de nuestras respectivas familias, sabemos hacer muy pocas cosas excepto trabajar, y pesamos más de lo que deseamos.

Pero ésta no es una obra sobre nosotros dos, sino sobre él. Mi rol, utilizando la técnica del reportaje, consistió en facilitar la emergencia de un relato entendible, a veces emocionante y en ocasiones divertido, referido a la vida, obra y propuestas del "Mingo".

El libro está dividido en dos partes: la primera se refiere a su "hasta aquí", la segunda a su "desde aquí". ¿Desea usted saber exclusivamente qué piensa Cavallo que debe ocurrir en la Argentina para que mejoren la justicia, la seguridad, la educación o la salud, o para que aumente la producción o disminuya el desempleo? Vaya directamente a la parte segunda. ¿Desea comenzar por allí, para conocer luego la historia del entrevistado? No hay ningún inconveniente. El libro es suyo, y está a su servicio.

De estas páginas surge un gigantesco "gracias". A los padres de Cavallo, a buena parte de sus maestros y profesores, a quienes le proporcionaron las primeras oportunidades. Y a la Argentina, uno de los pocos lugares del globo donde el hijo mayor del fabricante de escobas de San Francisco, Córdoba, puede llegar a ocupar algunas de las más altas responsabilidades de su patria. Leído como un espejo de la vida de cada lector, el gigantesco gracias

se multiplica, dando testimonio a una época donde padres y maestros "invirtieron" mucho en nosotros.

En el capítulo 2, dedicado a su familia, le pregunté a Cavallo cómo se fabrica una escoba. El relato incluido en el texto es la desgrabación literal de su respuesta inmediata. Lo cual implica que Domingo Felipe fabricó escobas cuando era chico, y me pregunto si esa experiencia temprana, similar a la que yo tuve en la Mercería Don Paco, de Liniers, no habrá afectado nuestras vidas mucho más que algunas materias que estudiamos en la facultad.

Leyendo la versión preliminar me surgió, nítidamente, la siguiente imagen: en todos los capítulos aparece la misma "escena". En otros términos: desde que nació, Cavallo es como lo conocieron los argentinos durante su paso por la presidencia del Banco Central, a mediados de 1982, y su gestión al frente del Ministerio de Economía, entre 1991 y 1996. Y no va a dejar de ser así, por más que se lo aconsejen; porque al igual que el resto de los seres humanos, el protagonista de estas páginas es incorregible. Dicha escena se compone de un par de características principales, que no voy a explicitar, porque sería como contar quién es el asesino en el prólogo de una novela de misterio. Pero son tan claras que el lector las va a descubrir con facilidad.

Natalia Ginzburg y Mónica Deleis realizaron de manera muy eficaz y muy veloz las tareas de grabado y desgrabado, y Albino Gómez sintetizó admirablemente el contenido de la obra, sugiriendo el título utilizado; por todo lo cual estoy muy agradecido.

Durante marzo de 2001 Cavallo eludió la obsesión periodística referida a si habría de ocupar "ya mismo" la presidencia del Banco Central, respondiendo que estaba concentrado exclusivamente en la preparación del libro que usted tiene en sus manos. Espero que, a raíz de esto, a usted no le ocurra como con esas *buenas* películas, que de tanto escuchar elogios antes de ingresar en el cine, uno termina desilusionado.

¡Ánimo!

JUAN CARLOS DE PABLO

PREFACIO

La idea de este libro es de Juan Carlos de Pablo. Él confió en que, a través de las veinte entrevistas que mantuvimos, los lectores pudieran llegar a conocer mejor no sólo mi trayectoria y mis ideas sino también su génesis. Fue por tal razón que respondí a todas sus preguntas con la más absoluta sinceridad y, cuando revisé la versión desgrabada, decidí no omitir ninguna de aquellas preguntas ni modificar ninguna de mis respuestas.

Además, deseo asegurarle al lector que, aunque este libro no forma parte de ninguna campaña electoral, si en un eventual futuro volviese yo a pedirle a mis conciudadanos su apoyo para algún cargo electivo tendrían entonces, a través sus páginas, *la total garantía de saber quién he sido, quién soy y sobre todo, qué podrían esperar de mí.*

Así las cosas, si pongo especial énfasis en esto último, lo hago porque hay un solo aspecto de la vida política que me asusta, y es que quienes llegaran a votarme esperasen algo diferente de lo que yo realmente me hubiese propuesto hacer. Porque ya hay en la historia reciente de nuestro país demasiadas expectativas dolorosamente frustradas, que día a día fueron constituyéndose en principales causas de la inocultable desesperanza y del escepticismo que nos paraliza y agobia.

Es por ello que, sinceramente, me angustia mucho menos la idea de no conseguir el eventual voto popular buscado que la mera posibilidad de pasar a integrar el plantel de los responsables de tanto desaliento.

Espero, pues, que quienes lean este libro terminen tan convencidos como yo lo estoy de que en nuestra propia historia y vi-

da familiar podremos encontrar las necesarias fuentes inspiradoras de pasión nacional y creatividad, para construir una Argentina mucho más exitosa que la de las últimas décadas.

Para ello deberemos también ser capaces de superar ciertas formas del egoísmo individual y sectorial que nos fragmenta y debilita como cuerpo social. Y el modo de hacerlo será organizándonos solidariamente para sumar, en lugar de restar, nuestras energías. Si lo logramos, estarán entonces al alcance de nuestras manos el éxito de la Nación Argentina y el bienestar de su pueblo.

DOMINGO FELIPE CAVALLO

HASTA AQUÍ

CAPÍTULO 1
AUTORRETRATO

Hay un Cavallo que dictó una conferencia académica al recibir un doctorado honoris causa *en La Sorbona; hay un Cavallo que el 7 de mayo de 2000 se enfureció; hay un Cavallo al que casi todos ahora lo quieren tener de aliado para que actúe de bombero frente a la crisis. ¿Cuál es el Cavallo real?*

El real es el que hace todas esas cosas. No hay diferencias, excepto que dependiendo de las circunstancias reacciono como mi temperamento lo determina, y por supuesto, como todas las personas, a veces cometo errores. Más a menudo de lo que me gustaría...

El Cavallo con el cual voy a conversar, ¿cuál de esos va a ser?

El único que existe. Yo creo que no se puede disociar la personalidad de alguien y decir voy a hablar con éste que se enfureció porque perdió una elección, o con aquél que está muy orgulloso de que le hagan un reconocimiento académico. Se trata de la misma persona.

¿Enojarse es un error? ¿Cuál es el error de enojarse?

No es un error grave, pero en política uno tiene que demostrar autocontrol para que la gente le tenga confianza. Aunque yo creo que en realidad, lo mejor, a la larga, es que la gente me conozca tal como soy, porque entonces me va a apoyar si me considera como la persona indicada para asumir la responsabilidad que corresponda en esa circunstancia.

Estoy hablando con una persona que fue durante un año y medio, canciller; y durante seis años, ministro de Economía. ¿Hubo

alguna instancia clara donde la falta de autocontrol lo haya llevado a "apretar el botón de la bomba atómica" o cosa por el estilo?

No, de ninguna manera, porque no creo haber carecido del autocontrol indispensable para enfrentar situaciones muy difíciles. Lo que ocurre es que en la discusión política, en la invitación a la gente para que vote, hay ciertas cuestiones vinculadas a la imagen que uno proyecta, que parecen ser importantes. Pero yo, en general, no le he dado importancia a esas cosas, y eso es lo que mucha gente me ha señalado como error. Sin embargo, no lo he visto como afectando mi habilidad para tomar decisiones apropiadas en momentos críticos. En ese sentido, no considero que mi temperamento me haya llevado a cometer errores de decisión. Más bien son errores en términos de la imagen que debería proyectar para ser exitoso en política. Por eso, seguramente he sido más exitoso como hombre de acción que como dirigente político que trata de concitar el voto popular.

De aquí en adelante, entonces, vas a hacer cursos para ver qué hay que hacer para ser exitoso en política. Y veremos un Cavallo mesurado...

No... no, porque en realidad actúo espontáneamente y a mí me parece que es más importante estar preparado para cumplir bien una función, si soy elegido, que estar muy bien preparado para ganar la elección. Me refiero a que es más importante el gobierno que el proceso electoral. En ese sentido no voy a cambiar mi personalidad para que el proceso electoral me resulte más favorable. Voy a seguir actuando como una persona que trata de estar preparada para cumplir con las responsabilidades que eventualmente deba asumir.

Vos sos una " rara avis" en el sentido de cómo combinás pensamiento y acción. ¿Cómo te sentís más cómodo, pensando o actuando?

Yo siempre pensé para actuar. En general, cuando estudiaba y tenía que pensar *in abstracto*, y no relacionar el pensamiento con algo que tenía que ver con la acción, me aburría. Mi atención siempre se dirigió a temas de la realidad, pensando cómo habría que actuar para resolver determinados problemas. El pensamiento muy abstracto, si bien no me resultaba difícil –hubo una épo-

ca en que me dediqué a estudiar lógica matemática–, terminaba aburriéndome cuando no podía relacionarlo con la realidad. Por ejemplo, una vez se me ocurrió estudiar las geometrías no euclidianas, y como ejercicio me resultaba entretenido, pero después empecé a tratar de entender cuál era el conjunto de axiomas que estaba detrás de dichas geometrías, y descubrí que no tenían aplicación práctica. Entonces consideré que era perder el tiempo y abandoné la lectura de esos temas.

Otra vez me pasó lo mismo con un aspecto de la estadística matemática, que fue el tema de mi tesis doctoral en Córdoba. Me puse a buscar una forma de probar si la distribución de los errores en una ecuación lineal era normal o no. Y encontré formas de estudiar la normalidad de los errores, pero después me di cuenta de que si yo descubría que los errores no eran normales, no tenía ninguna solución para el problema. Entonces me dije ¿para qué seguir trabajando en términos puramente abstractos, por qué no dedicarme, por ejemplo, a ver cómo la estadística se puede aplicar a la economía para resolver problemas de la realidad?

Lo que estás diciendo es que a vos te interesa mucho más leer el Boletín Oficial *que una buena novela...*

No. Las novelas pueden ser interesantes cuando crean situaciones que, si bien están en la imaginación del autor, describen aspectos interesantes de la realidad. Otro tipo de novelas, demasiado fantásticas, las leo como mero entretenimiento. Lo que no hago es seguir leyendo una novela que no despertó mi interés en las diez primeras páginas. Pero nunca leo un libro porque sienta que tengo la obligación de leerlo.

La gente que te conoce a través de la televisión, que conoce tu actuación pública, etc., te describiría como trabajador, hombre de familia, aplicado, riguroso... Pero a vos ¿qué te divierte, qué te entusiasma, personalmente hablando?

A mí, la vida en familia me estimula y fascina. Por ejemplo, haber seguido el proceso de aprendizaje de mis hijos a lo largo de toda su vida y el que están haciendo ahora, ya como estudiantes avanzados o como empresarios incipientes. Conversar con ellos me divierte mucho y el mayor reconocimiento que le hago a Sonia, mi mujer, es el de haberse ocupado muy bien de la educación

de nuestros hijos. Por ejemplo, cuando yo me voy de vacaciones disfruto como cualquier persona con las posibilidades que ofrece el medio ambiente, pero una de las cosas que más gozo es que normalmente, además de ir juntos con Sonia, invitamos a algunos de nuestros hijos, y entonces disponemos de muchísimo tiempo para hablar de los temas en los que ellos están interesados, ya sea el estudio o el trabajo, y a mí eso es algo que me encanta. Además, me gusta leer pero no cualquier cosa; realmente selecciono bastante. También conversar o ponerme a pensar, es decir, razonar sobre algún tema que pueda estar preocupándome en ese momento.

¿Y cuáles pueden ser esos temas?

Muy variados. Obviamente, en los últimos diez años casi siempre han estado relacionados con mi rol en el gobierno o en la política, o sea los temas de la economía y de la realidad en general, porque he estado obsesionado por la responsabilidad que siento como dirigente de la Argentina.

Volviendo a las vacaciones y a tus actividades durante ellas, ¿cuáles son esas actividades?

Por ejemplo, me gusta caminar, pero la caminata –sea al lado del mar o en una montaña– me gusta acompañarla con una conversación. La sola caminata para gozar del paisaje no me alcanza, prefiero ir con mi mujer, con uno de mis hijos o con algún amigo, y además de caminar, hablar. A mí la soledad no me gusta. Es más, me disgusta.

¿Por qué?

No sé. Yo viajo mucho, y cuando viajo solo y tengo que quedarme en algún lugar un fin de semana, aunque sea un buen lugar, si no tengo una persona con la cual conversar o compartir de alguna manera lo que estoy haciendo, no lo gozo. Por ejemplo, a fines de enero de 2001 estuve en Colorado, Estados Unidos, en un lugar magnífico. A mí me gusta esquiar, y lo hice durante horas; más aun, podría haberme quedado uno o dos días más ya que tenía todo pago, y además había algunas conferencias interesantes –porque era en el ámbito de una reunión en la que yo había sido contratado para hablar–, pero me sentía solo. No estaba mi mu-

jer, no estaba ninguno de mis hijos; los dos o tres amigos que habían participado en la conferencia, y con los que podría haber hablado o salido a esquiar juntos, se habían ido el lunes, así que el martes por la noche decidí volverme.

Cuando vos caminás con otra persona por un lugar lindo, una playa, o el campo mirando las flores, y al llegar, después de tomar un café sentís que pasaste un momento muy agradable. ¿Por qué fue agradable?, ¿por las flores que viste, el cielo, la tormenta, o la conversación?

Por supuesto que también gozo del paisaje o la naturaleza, pero en general, como ya dije antes, lo disfruto más cuando puedo compartirlo con alguien, es decir cuando puedo comentar sobre lo que estoy viendo. A mí me gusta mucho la conversación, me gusta mucho el intercambio de ideas y experiencias. Lo que me disgusta es la soledad.

En la conversación, ¿preferís escuchar o hablar?

En realidad, me gusta hablar, aunque sin duda aprendo mucho más cuando escucho. Depende del interlocutor, pero en general también escucho, sobre todo si la persona con la que estoy dice cosas inteligentes o que me despiertan interés.

Por eso busco reunirme, para cenar, almorzar salir a caminar o encontrarme en un café, con gente con la que me siento bien. Yo no tengo demasiada facilidad como para entablar una conversación y gozar de ella con cualquier persona. Más bien, cuando me encuentro con alguien –sobre todo en los últimos años, desde que he pasado a ser conocido– que pretende extraerme información y me obliga a hacer pronósticos o a dar opiniones riesgosas, busco razonablemente la forma de no mantener una conversación larga.

No me dijiste qué es lo que te disgusta, lo que te enoja y lo que te angustia.

Me disgusta la mentira, me enoja la injusticia, me angustia la indecisión. Cuando camino o estoy sentado a una mesa con amigos, me molesta la suciedad y el ruido excesivo. Me gustan el orden y la prolijidad.

CAPÍTULO 2
RAÍCES Y FAMILIA

Hablemos de los abuelos.

El "nono" Domenico Francotto fue uno de los protagonistas de lo que en la Argentina se denomina la "migración golondrina". Durante un buen número de años –no sé si seguidos– cruzó el Atlántico de Italia a Argentina y de Argentina a Italia.

Doménico –o Domingo– era el papá de mi mamá. Él vino en catorce oportunidades a pasar en la Argentina el período de la cosecha. Porque era herrero y venía a herrar caballos y también a reparar implementos; es decir, a prestar servicios durante la cosecha.

Hasta que una vez se quedó. ¿Por qué?

Porque se había casado con mi abuela, mi nona Francesca [Romano], y había nacido mi mamá, Florencia Lorenza. Ya no podía viajar solo, estaba casado y viajó con su mujer y con su hija, y decidieron quedarse a vivir en la Argentina. Mi abuelo nunca volvió a Italia, pero sí mi abuela, a los cuarenta y nueve años de haber emigrado. Yo la llevé conmigo a Italia en 1971 y pudo encontrar a tres hermanos que todavía vivían allá, en el mismo pueblito donde ella había nacido.

Entonces tu mamá es italiana. ¿Y tu papá?

Mi papá –Felipe Cavallo– nació en la Argentina. Los hermanos mayores de mi papá habían nacido en Italia.

Es decir, vos sos descendiente de tanos...

Por los cuatro costados.

Piamontés, más precisamente.

Todos del Piamonte...

¿Eso es bueno o malo?

[*Risas.*] Los piamonteses tienen una característica que es muy buena, aunque dicen que yo no la tengo: son muy ahorrativos. En San Francisco, Córdoba, se decía que ellos no comían huevos para no tirar la cáscara... Y el carácter ahorrativo de los piamonteses se veía y se sigue viendo en San Francisco en la austeridad de la vivienda.

En San Francisco escuché decir que no hay judíos "porque no aguantan el ritmo"...

Porque no son suficientemente ahorrativos... Pero yo no soy tan austero. Más bien he sido un poco descuidado con mis gastos. Pero quizá lo hice por compensación, porque me casé con Sonia Isabel Abrazian, que es muy ahorrativa. Y aparentemente, en esto, los armenios les ganan a los piamonteses y a los judíos... Lo cierto es que yo me despreocupé del tema y por eso aparezco, sobre todo en el ámbito de mi familia, como gastador. Volviendo a los piamonteses, son muy industriosos y trabajadores, y creo que sí heredé de ellos esas características.

¿Te pusiste a pensar alguna vez que vos, así como sos argentino, bien podrías haber sido piamontés, si el nono Domenico en uno de los viajes se hubiera quedado allá?

Sí, obviamente. Pero nací aquí y estoy orgulloso de haber nacido en la Argentina. Además, mi mamá se considera argentina y de hecho se nacionalizó argentina. Ella vivió casi toda su vida aquí, y recuerdo que cuando mi nona, después de cuarenta y nueve años volvió a Italia, por supuesto que gozó del viaje porque volvió a ver a sus hermanos y el ambiente donde ella había crecido hasta casarse, pero a los treinta y cinco días, terminada la estadía, estaba muy impaciente por volver. Extrañaba muchas cosas de la Argentina, y ella, que había nacido allá y había venido cuando tenía veintitantos años, ya se sentía más argentina que italiana.

Yo no creo que mis nonos, y sobre todo mi madre o mi padre, hijos de italianos, hayan vivido como exiliados. He estado le-

yendo varios libros sobre exiliados argentinos en las últimas décadas y yo no he percibido que en mi familia hayan vivido así. En realidad, vinieron a la Argentina como a una tierra de promisión y se sintieron muy contentos de desarrollar toda su vida y su actividad aquí. En consecuencia, los hijos y nietos de ese tipo de inmigrantes no hemos tenido ningún problema de nostalgia o desarraigo, sino, al contrario, nos sentimos –por lo menos en el caso mío y de mucha gente que yo conozco de mi mismo origen– muy contentos y orgullosos de ser argentinos.

¿Cuánto se hablaba de Italia en tu casa, y cómo se hablaba?

De Italia solía hablar mi abuela materna con su hermana. Es lo único que recuerdo porque mis abuelos paternos y mi abuelo materno murieron cuando yo era muy chiquito. El único recuerdo que tengo de mi abuela paterna es que cuando llovía solía llevarme a juntar hongos silvestres en las zonas aledañas de San Francisco, que por entonces era una ciudad bastante chica, y a dos o tres cuadras de mi casa ya había campos y arboledas. A ella le gustaba identificar los hongos silvestres que eran comestibles y recogerlos. De mi abuelo paterno sólo tengo la imagen –muy lejana– de un viejito que usaba bastón, caminando por el patio de mi casa. Y de mi abuelo materno, también recuerdo algunas oportunidades –que no sé si habrán sido muchas o muy frecuentes– en las que yo iba a avisarle que la mesa estaba servida y lo encontraba trabajando en la construcción de un *sulky*, porque él, que había sido herrero toda su vida, al final se puso a fabricar *sulkys* que, por cierto, eran muy apreciados en San Francisco.

¿Y tus padres?

Mis padres, de Italia no hablaban. Mi mamá había venido de dos años, así que no tenía ningún recuerdo, pero sí mi abuela materna; ella hablaba de Italia con su hermana que vivía en Rafaela, una ciudad cercana a San Francisco, y estaba casada con otro italiano que había sido maquinista de los ferrocarriles y ya estaba retirado. Venían en ferrocarril con bastante frecuencia a San Francisco, y ellos sí hablaban de Italia porque tenían tres hermanos allá y de vez en cuando llegaban cartas. Alguna vez, también mi mamá comentaba sobre cartas que recibía y que le enviaba a

una prima que seguía viviendo en Italia, pero en general hablaban entre ellos y no creo que Italia haya sido un gran tema de conversación en mi casa. Más bien se hablaba de los temas de San Francisco, de Rafaela, de los parientes nuestros que vivían en el campo, cerca de San Francisco.

¿Cuántos años tenías la primera vez que fuiste a Italia?

Veinticinco. Y tuve que ir por una gestión en mi rol de director del Banco de la Provincia de Córdoba. Como yo tenía muchas ganas de conocer Italia y quería llevar a mi abuela, saqué un crédito para comprar dos pasajes –el de Sonia y el de mi abuela– y planeé un viaje que incluía esa reunión. Dicha reunión era relativamente breve, pero yo me quedé treinta y cinco días, lo cual me permitió conocer varios lugares de Italia y algunos otros de Europa, y le permitió a mi abuela estar un mes viviendo con sus tres hermanos.

La pregunta va a lo siguiente: ¿qué sentiste cuando llegaste a Italia? Italia es objetivamente una maravilla. Yo vengo de origen español, y cuando llegué a España sentí una cosa "distinta". ¿Cuando vos llegaste a Italia, era una cosa distinta que llegar a otro país?

Cuando llegué a Piamonte me sentí como en casa, sobre todo porque en Torino tomamos un taxi para ir hasta el pueblito de mi abuela y el taxista hablaba en piamontés con la misma tonada a la que yo me había acostumbrado en mi niñez en San Francisco. No así en Roma, y tengo una anécdota de cuando llegué al aeropuerto de Fiumicino. Yo creía que sabía italiano, pero en realidad lo que yo sabía era piamontés. Entonces, apenas llegados, Sonia quiso tomar un vaso de agua y yo me aproximé al mostrador y pedí un *"Vicher deba"*. No me entendieron para nada. Me entré a desesperar, porque el italiano que creía conocer, obviamente no servía allí. Y entonces pedí "Un vaso de agua"; me miraron y me dijeron *"Ah, un bicchiere d'acqua"*. Ahí descubrí que con el español me manejaba mejor en Roma que con el piamontés. En Roma me sorprendí por cosas diferentes de las que yo había pensado sobre Italia, pero cuando llegué a Piamonte no, porque ahí me sentí en el ambiente en el que yo me había criado.

Hablemos de tus padres y de tu entorno familiar. Tu papá, fabricante de escobas en San Francisco, Córdoba. ¿Gran empresa, pequeña empresa o empresa individual?

Muy pequeña. Mi papá habrá tenido, en el momento de mayor auge, siete u ocho obreros y empleados.

¿Abastecía sólo San Francisco?

No, no, también a muchos pueblitos y ciudades de los alrededores. En algún momento vendió también en Córdoba, y en algún otro envió algo a Buenos Aires. Era la empresa más formal del sector, porque mi papá trataba de cumplir con las leyes laborales e impositivas, en un rubro en el que había mucha actividad informal. Yo me acuerdo desde chico que el problema de mi papá era la competencia desleal con gente que fabricaba escobas en cualquier lugar y por su cuenta, y salía a venderlas, y por supuesto no pagaba ningún impuesto. A mi papá le resultaba muy gravoso cumplir con las leyes, tanto laborales como impositivas.

Yo sé lo que es una escoba hecha, pero no tengo la menor idea de cómo se fabrica una escoba.

Es un trabajo muy artesanal, aunque mi papá había logrado fabricar algunas máquinas que aumentaban la eficiencia en la producción. Ésa era su ventaja. Es más, en un determinado momento se puso a fabricar las máquinas para armar y coser escobas. La escoba se fabrica poniendo el palo en un tubo horizontal que se hace girar con un pedal. En un carretel está el alambre enrollado. Se toma la punta del alambre y se lo clava en el palo. Después se lo hace girar con el pedal y entonces el alambre se va enrollando. Se pone la paja previamente cortada entre el palo y el alambre tensado, de tal manera que se vaya formando la escoba. Después que termina esa etapa de armado hay que pasar la escoba a una especie de morsa, en la cual (de manera manual antes) con una aguja e hilo se le hace la costura.

Mi papá trabajó en perfeccionar una máquina que permitía que la tarea de la costura de la escoba no fuera tan manual. De todas maneras, subsistía bastante trabajo manual, porque había que mover una palanca hacia adentro para que la aguja perforara la escoba, enhebrar el hilo, y después volver a tirar de la palanca hacia fuera para que la aguja saliera para el otro lado. Pero au-

mentaba mucho la eficiencia. Por ejemplo, con la costura manual un trabajador hacía algo así como cinco docenas por día, mientras que con la costura mecánica llegaba a siete u ocho docenas de escobas por día.

Me estaba acordando de Adam Smith y su ejemplo de la fabricación de alfileres. Supongo que tu papá no lo había leído.

No lo había leído pero tenía una gran intuición para los temas de producción y comercialización. Él administraba la empresa, hacía las compras, las ventas, las cobranzas, las relaciones con el banco, pero como él había sido obrero y él mismo había confeccionado escobas, entonces sabía cómo organizar el trabajo de su personal y además le enseñaba a la gente a trabajar. Recuerdo que buena parte del día se lo pasaba enseñando a trabajar eficientemente a los nuevos obreros. Le preocupaba mucho el tema de la productividad, es decir, el de obtener buenos rendimientos.

¿En qué medida esa producción era de tu papá y los obreros, o de toda la familia? ¿Tu mamá hacía escobas, vos hacías escobas?

No. Mi mamá se dedicaba al hogar. Yo aprendí a hacer escobas como *hobby*, lo mismo que casi todos los chicos del barrio en época de vacaciones de la escuela. Porque era una tarea sencilla y nosotros nos divertíamos mucho en el ámbito de la fábrica de escobas, que era un conjunto de galpones donde había fardos de paja amontonados que nosotros utilizábamos para escondernos y jugar a los indios y a los *cowboys*. Los chicos del barrio estábamos muy en contacto con los obreros, que eran muy afectuosos y nos enseñaban a trabajar.

Tu mamá tiene hoy, ¿cuántos años?

Setenta y ocho.

La casa que yo conocí en San Francisco es la casa donde ella vive desde hace...

Desde que se casó con mi papá. Es la casa en la que él nació, es la casa que construyeron mis abuelos paternos cuando recién llegaron de Italia, hacia 1910 (mi papá nació en 1915). San Francisco había sido fundada en 1886 y era un pequeño pueblo. Mi

abuelo, no sé si con algo de dinero que había traído de Italia o ganado después de llegar, compró un cuarto de manzana a seis cuadras de pleno centro; a cuatro del bulevar principal hacia un lado y a dos cuadras del otro bulevar transversal, hacia el otro. Ahí hizo una quinta, porque si bien trabajaba como albañil o pequeño constructor, buena parte de los ingresos los generaba con la quinta de verduras y frutas, en la que trabajaban mi abuelo, mi abuela y sus hijos. La casa de mis padres fue la primera construcción que se hizo en esa manzana, y era lo que hoy son algunas habitaciones, después se fue agrandando. Sobre todo la agrandó mi papá, y ahora obviamente es una manzana totalmente edificada porque ellos fueron vendiendo parcelas, la quinta desapareció y pasó a ser terreno urbano.

En esa casa viví yo, y ahí sigue viviendo mi mamá. Al lado, en una casa que se construyó sobre una parte de ese terreno y adonde vivía un tío, hermano de mi papá, vive actualmente mi hermana casada, que es la única que sigue en San Francisco. Pero digamos que "la familia Cavallo", en San Francisco, sigue viviendo en el mismo lugar donde se instalaron mis abuelos.

Tu mamá hoy es la mamá del ex ministro que quiere ser muchas cosas más, pero cuando vos eras chicos, la familia Cavallo en San Francisco era una familia de clase alta, media...

Era una familia de clase media baja.

¿Tenían auto?

Mi papá tenía una camioneta Chevrolet Campeón, modelo 1928, con volante a la derecha, y la usaba para repartir las escobas.

¿Cómo fuiste conociendo el mundo? ¿Tu primer viaje a Córdoba?

Unos meses antes de que terminara la primaria hubo un viaje de estudios; dos en realidad: uno para visitar Cerros Colorados y las pinturas rupestres que hay allí, y conocimos la casa donde Atahualpa Yupanqui escribía canciones. Dormimos en carpas y recorrimos a pie toda la zona, lo que fue muy interesante para mí ya que por primera vez viví en una carpa. Ese mismo año, el colegio organizó un viaje a Rosario y a Paraná. Nos acompañaron maestros que nos fueron explicando la relación de cada una de

esas ciudades con la historia. Hacía muy poquito que se había inaugurado el Monumento a la Bandera, que obviamente me impresionó como un monumento grandioso. También recuerdo que visitamos las ruinas de Cayastá, las de la primera fundación de Santa Fe, y el lugar donde enterraron a Hernandarias.

Ese viaje lo recuerdo como muy impactante, por los lugares que iba conociendo, como el Parque Urquiza en Paraná, que me pareció una de las cosas más lindas que había visto hasta ese momento, y el río Paraná, con esa amplitud impresionante... A partir de ahí, siempre me interesó mucho viajar, porque viajando, si uno había leído antes sobre los lugares a los que iba, o iba acompañado por una persona que conociera la historia y la geografía de cada lugar, el viaje se transformaba en algo muy agradable e instructivo.

De mi primer viaje a Córdoba sólo tengo un recuerdo. Debía tener cinco o seis años. Nuestros padres nos llevaron a los tres hermanos a conocer el zoológico. De ese viaje lo único que recuerdo es que paramos en un hotel, cerca de la vieja Terminal. Estábamos en un primer piso y desde el balcón yo veía pasar el tranvía y las chispas que se producían en los cables o en las vías.

El viaje a la ciudad de Córdoba que sí tengo presente fue el de 1955 o 1956, con motivo de un Congreso Eucarístico. Yo tenía entonces diez años. Mi mamá era y es muy católica, y a nosotros nos educó también con bastante religiosidad, a pesar de que mi papá, aunque no diría que no era católico, no era tan cumplidor de los preceptos de la Iglesia como mi mamá...

Lo cual, supongo, no quiere decir que no tuviera valores...

No, no, por supuesto tenía muy buenos valores. Pero por ejemplo, en eso de ir todos los domingos a misa no era tan cumplido como mi mamá. Mi mamá sí era de comunión dominical, nos hacía ir a nosotros a misa y nos enseñaba el catecismo. En ese tema primaba en el hogar su criterio. Para el Congreso Eucarístico viajó un delegado del Papa, ya que por ese entonces los Papas no viajaban fuera de Italia. Muchas familias de San Francisco organizaron viajes a Córdoba para asistir al Congreso Eucarístico, y como nosotros teníamos unos tíos de mi mamá viviendo en Unquillo, se decidió que además iríamos a visitar a esos tíos.

Realmente me impresionó Córdoba como una ciudad enorme, de una calidad muy superior a la de San Francisco. Visitamos el zoológico, que nos pareció magnífico. Además había un gentío enorme con motivo del Congreso Eucarístico. Después, cuando fuimos a Unquillo, me parecieron hermosas las sierras de Córdoba.

¿San Francisco es parte de la pampa?

San Francisco es pampa total, no hay ninguna montaña ni río, así que la combinación de montañas y río era para nosotros (mi hermano Jorge y mi hermana Cristina) una novedad impresionante. Por supuesto que habíamos visto fotos, pero lo único que conocíamos como río era el río Primero, en su desembocadura en la laguna de Mar Chiquita, y lo único que conocíamos como algo que se parecía a un mar era Mar Chiquita, que es una laguna de agua salada que está al norte de la provincia de Córdoba, a unos ciento cincuenta kilómetros de San Francisco, adonde nosotros íbamos a veces en el verano.

Tu primer viaje a Buenos Aires.

Mi primer viaje a Buenos Aires lo hice en 1965. Yo estaba estudiando en Córdoba y ofrecieron a los estudiantes y también a los profesores, la posibilidad de conocer el Instituto de Cálculo de la Universidad de Buenos Aires, donde funcionaba la primera computadora ("Clementina"). Y como yo era ayudante-alumno de estadística, me ofrecieron venir a aprender a programar esa computadora.

Viajamos a Buenos Aires cuatro personas, dos ayudantes de cátedra y dos estudiantes. Los cuatro en un auto, conducido por uno de los ayudantes de cátedra. Buenos Aires me impresionó de manera muy agradable, en primer lugar, la entrada tradicional, no la Panamericana sino la Avenida del Libertador, desde Tigre. Esa avenida, tan arbolada, sobre todo a la altura de San Isidro y Martínez, con casas y edificios de tan buena calidad. Causaba una muy positiva impresión. Estuvimos viajando lo que a mí me parecieron horas por esa avenida; después entramos a la Capital Federal, entrada que me pareció espectacular, y llegamos a los bosques de Palermo. Yo tenía la imagen de Buenos Aires por *Billiken*, que era la de los monumentos. Uno de ellos, el monumento a los

Españoles, que ya había visto en dicha revista, me pareció espectacular. Y después, lo que más me emocionó fue conocer la casa de Grand Bourg, muy cerca de donde vivo ahora, el monumento a San Martín anciano con su nieta, y los monumentos a los generales de San Martín, que lo rodean.

De esos monumentos, así como de la casa de Grand Bourg, tenía la imagen de las láminas de *Billiken*, pero yo no me había imaginado que la ciudad fuese tan espectacular por el tamaño y la calidad de sus edificios. Entrando por la Avenida del Libertador, uno no veía nada que fuera desagradable y no pasábamos por ninguna zona pobre o villa miseria. Después, ya en otros viajes, fui tomando más conciencia de que en realidad, Buenos Aires es muy heterogénea, con zonas muy bellas, muy verdes, y también con zonas muy pobres, sobre todo en el Gran Buenos Aires.

Estuvimos en el Instituto de Cálculo y fuimos a almorzar a la Facultad de Ciencias Económica, en el viejo edificio de la Facultad de Medicina, y el comedor escolar funcionaba muy bien. Me llevé también una muy buena impresión de la UBA en ese momento, en particular de la Facultad de Ciencias Económicas.

Pareciera que las cosas siempre te ocurrían a propósito de algo. Conociste Córdoba por el Congreso Eucarístico, Buenos Aires porque el Instituto de Cálculo... ¿Nunca agarraste un bolsito para decir "vamos a ver cómo es tal cosa", o vamos "porque sí"?

La verdad es que siempre desarrollé mis actividades muy conectadas a la vida familiar. Cuando era chico porque las decisiones las tomaban mis padres, y después todas mis actividades estuvieron conectadas con el estudio, porque como en la escuela secundaria hice un año libre ingresé muy joven a la universidad –tenía dieciséis años–, y por ese entonces tenía la obsesión de hacer todas las cosas muy rápido. Me quería recibir rápido...

¿Por qué?

No sé, siempre viví aceleradamente. Es algo que tiene que ver con mi personalidad. A mí me parecía que si la carrera era de cinco años, yo podía hacerla en cuatro, como hice el secundario en Córdoba y después volví a hacer, también en cuatro, la carrera de contador. Era como si estuviera imprimiéndole una gran velocidad a todo lo que hacía.

Pero es verdad que muchas de las cosas que fui conociendo tuvieron que ver con el estudio o con mi actividad profesional. Como dije, conocí Buenos Aires porque me ofrecieron esa beca, y después conocí Roma porque fui a una reunión como director del Banco de Córdoba. La primera vez que viajé en avión, por ejemplo, fue viniendo de Córdoba a Buenos Aires, cuando tenía veintiún años. Salía del servicio militar, había terminado la carrera de contador y la de licenciado en ciencias económicas y entré a trabajar en la Dirección Provincial de Turismo y Transporte, y como había que discutir en Buenos Aires el tema de la desregulación del transporte interprovincial, me mandaron como ayudante del director. Para mí fue toda una aventura volar en el *Bac One Eleven* de Austral, porque nunca había subido a un avión.

Tu primer viaje al exterior, ¿adónde y a propósito de qué?

El primero a Roma, Italia, y el segundo a los Estados Unidos, con una beca para estudiar.

Cuando volviste de la ciudad de Córdoba a San Francisco, cuando volviste a la ciudad de Córdoba o de Buenos Aires, o a Argentina después de conocer Roma o Nueva York, ¿volviste diciendo qué lástima, por qué habré nacido en San Francisco y no en Córdoba, o después en Buenos Aires y después en Nueva York? ¿Cómo te sentís, después de todo lo que recorriste, con tu San Francisco natal, tu Córdoba, tu Buenos Aires?

De San Francisco tengo muy lindos recuerdos, y además de haber nacido ahí, a pesar de que me fui cuando tenía dieciséis años, seguí conectado con la ciudad. Hubo un período, en las décadas de 1960 y 70, en las que San Francisco progresó mucho y a mí me causaba mucha alegría ver dicho progreso. Además era señalada como una ciudad con un alto grado de industrialización, porque allí se fabricaban máquinas-herramientas, y a mí eso me llenaba de orgullo por la ciudad. Cada vez que pude volver, he salido en auto para recorrerla, para ver qué nueva obra pública, qué nueva avenida, qué nueva zona pavimentada, o qué nuevo parque se había construido. Nunca volví a vivir a San Francisco porque se me fueron abriendo horizontes profesionales, obviamente más importantes, primero en Córdoba, luego en Buenos Aires, y yo diría hoy, en un ámbito más global, en las principales ciudades del

mundo, donde dicto conferencias, pero siempre me resultó agradable de tiempo en tiempo volver a San Francisco y comprobar su progreso, así como, por supuesto, me duele si cuando voy veo que en lugar de progresar, retrocede. Por ejemplo, en las décadas de 1980 y 90, San Francisco no progresó y eso me dolió porque sigo pensando que es mi ciudad.

Vos no tenés tonada, ¿alguna vez tuviste y la perdiste?

Lo que pasa es que en San Francisco no tenemos tonada.

Sonia tiene tonada.

Claro, pero ella es de la ciudad de Córdoba. San Francisco está a 210 kiilómetros al este de la capital, y a 138 kilómetros de la ciudad de Santa Fe, y cuando fue fundada por Iturraspe, uno de estos pioneros que fundaban las denominadas colonias, creyó que la estaba fundando en la provincia de Santa Fe. Y ocurre que la tonada que predomina en San Francisco es más bien la santafesina, influenciada por la forma de hablar de los inmigrantes del norte de Italia. Uno lo nota porque nosotros nos tragamos las eses. Eso es muy típico de los santafesinos y del Este de la provincia de Córdoba, así como los cordobeses de la ciudad aspiran la ese, y la transforman en una especie de jota. Pero estas son características que tienen que ver, yo creo, con el origen inmigratorio de las distintas zonas de la provincia de Córdoba.

Test básico para ver cuán "cordobés" sos: yo tomo un ejemplar de la revista Hortensia *y la mitad no la entiendo, ¿vos?*

Yo la entiendo porque viví muchos años en Córdoba. Además, siempre me divirtió mucho la forma de hablar de los cordobeses y, por ejemplo, cuando subía a los ómnibus en Córdoba y escuchaba las conversaciones me resultaban muy graciosas. O prendía la radio en la ciudad de Córdoba y la forma de hablar de los cordobeses me resultaba muy divertida. Por supuesto, era y es muy diferente de la forma de hablar de San Francisco, pero como yo estuve en Córdoba estudiando desde los dieciséis años en adelante, y viví ahí hasta que tenía cuarenta años, por más que viajé mucho, igualmente estuve bastante tiempo en Córdoba como para habituarme a su forma de hablar y, por lo tanto, a *Hortensia* la entiendo. Además, me divertía mucho leerla porque lo

conocía a Cognini, que fue su creador. Era una persona muy interesante y contaba muy buenos cuentos. Cuando yo leía *Hortensia* era como si lo estuviera escuchando a él imitar a los cordobeses, entonces me resultaba fácil entender el contenido.

Vamos a terminar este capítulo rindiéndole un homenaje a Hortensia, de modo tal que te pregunto si estamos haciendo este libro porque vos querés ser presidente.

No, *si vua* querer ser *boy scout*.

Capítulo 3
ESCUELA PRIMARIA, COLEGIO SECUNDARIO

La escuela primaria, ¿a cuántas cuadras estaba de tu casa?

A tres cuadras.

¿Cómo se llamaba?

José Bernardo Iturraspe. Era una escuela nacional, que había sido construida a principios del siglo XX, un edificio de una planta pero muy alto, en el medio de una manzana.

Era la escuela primaria a la que también había ido mi papá, y a la que fueron luego los hijos de mi hermana que, como dije, vive en San Francisco. Era la escuela más antigua de la ciudad y estaba en el predio que el fundador donó con ese fin. Estaba rodeada de jardines y árboles, y los estudiantes, entre otras cosas, cuidábamos de esos espacios verdes de la escuela. Recuerdo que en cuarto o quinto grado decidimos poner ligustros para disimular el tejido que rodeaba a la escuela, y lo hicimos los estudiantes, con instrucciones de las maestras.

¿El aula estaba calefaccionada, ventilada, qué pasaba cuando llovía?

Era un edificio muy alto, así que no recuerdo haber pasado calor.

¿Era un edificio muy alto o vos eras muy petiso? ¿Volviste de grande?

No, lamentablemente el edificio original ya no existe porque construyeron una nueva escuela, en el mismo lugar.

Porque vos sabés que las imágenes que uno tiene de pibe, generalmente son aumentativas. Por ejemplo, el baño de mi escuela primaria, al que nunca volví, para mí era gigantesco. Estoy seguro de que en realidad era chiquitito.

Yo recuerdo que las aulas eran grandes, muy altas, pero a lo mejor todo era relativo a mi altura. No recuerdo haber pasado calor. Sí en San Francisco, pero en las vacaciones y en mi casa, porque San Francisco es muy calurosa, y además húmeda en el verano. Tampoco recuerdo haber pasado frío, pero sí que íbamos bastante abrigados a la escuela. También recuerdo las paredes de sus aulas llenas de láminas, de mapas y de dibujos hechos por las propias maestras, que le dedicaban mucho tiempo a la preparación de las clases y a veces hasta nos invitaban a un grupo de estudiantes a sus casas, para una explicación complementaria a la del aula. Yo tenía la impresión de que las maestras se dedicaban a nosotros no sólo en las horas que estaban al frente del grado, sino buena parte del resto del día. Venían con las clases bien preparadas, con láminas para explicar los temas, o sea que tengo un alto concepto de la labor que desarrollaban las maestras en esa época.

En esa época la escuela primaria tenía siete grados. ¿Llegaste de seis años, hiciste los años seguidos, repetiste?

Comencé de cinco años, porque yo nací en julio y las clases empezaban en marzo, o sea que cumplí seis años estando en primer grado. Hice la primaria en tiempo normal. Fui el alumno con notas más altas de una de las secciones, pero había otra, con su correspondiente mejor alumno; entonces tenían que decidir quién era el abanderado. Nos tomaron una prueba y yo perdí, porque cometí algunos errores de ortografía; mi ortografía no era muy buena y después de conocer el resultado lo felicité al chico que había ganado.

Lo mismo que el 7 de mayo de 2000...

No, justo al revés... justo al revés. Mi reacción impresionó a las maestras, y entonces a él le entregaron la bandera y a mí me pusieron como líder del grupo en el desfile, como premio al hecho de que había actuado cortésmente después de perder la prueba.

Mejor alumno, ¿en el último o en todos los años?

En mi curso fui el mejor alumno a lo largo de la carrera. Pero lo que contaba para ser abanderado o escolta eran el penúltimo y el último año.

Pero "mejor" es un concepto complejo...

Me expresé mal, no era el mejor alumno, era el que tenía las notas más altas.

¿Vos cómo te visualizarías, eras el más aplicado, el más brillante, el más rápido?

Lo que puedo decirte de entrada es que yo estudiaba. Mi mamá me exigía que estudiara e hiciera los deberes, y luego ella me tomaba las lecciones. Eso lo hizo conmigo y con mis hermanos. Por lo tanto, nosotros teníamos la exigencia de la escuela, pero también la presión materna. A mí me resultaba muy fácil aprender y resolvía rápido los problemas o las cuestiones que planteaba la maestra. Eso es lo que recuerdo.

Cuando tu mamá te exigía, ¿te exigía porque hay que saber, te exigía porque si no ante la maestra ella iba a pasar vergüenza, o te exigía porque vos tenías que ser un gran ministro de Economía?

Ella tenía una obsesión con nuestra educación. Primero nos enseñó el catecismo cuando estábamos en primer grado superior, y después nos ayudaba y controlaba mucho respecto de la dedicación al estudio. Ella le daba mucha importancia a nuestra educación.

Mi papá también, pero obviamente él no se dedicaba a nuestras labores escolares. Él era más bien un gran lector y comentaba en la mesa sus lecturas. En realidad, fue a través de él que me introduje en la lectura de los diarios y en los temas de actualidad. En cambio, a través de mi mamá, en el estudio formal, en la preparación del material y los deberes para la escuela.

¿Qué educación formal tuvieron tus padres?

Mi mamá había terminado el primario, y después había trabajado en una librería, así que además de vender libros, leía. Mi papá no había terminado el primario pero era un hombre que se desenvolvía bastante bien. En muchos aspectos había sido un autodidacta.

¿Vos te das cuenta de que hablando de tus padres estás hablando, por ejemplo, de los míos? Porque estás hablando de una increíble cantidad de padres de esa época, que sin tener prácticamente educación formal, no obstante veían la importancia de la educación y nos hicieron estudiar. ¿Qué es lo que vos creés que ellos veían para ser tan insistentes en materia educativa?

Creo que ellos veían que nuestra vida se iba a facilitar mucho si teníamos buena educación. En particular, mi mamá era muy prolija en todos los aspectos, por ejemplo, en cómo nos vestía, y hasta en las instrucciones que nos daba respecto a cómo debíamos comportarnos en distintas circunstancias. Yo creo que trataban de contribuir a que nuestra formación y nuestro comportamiento fueran el que ellos consideraban bueno. No sé en qué medida eso habrá sido común en esa época, pero tengo la impresión de que aquellos padres estaban muy dedicados al tema de la formación y educación de sus hijos; le daban mucha importancia. Mi papá siempre decía que a él le hubiera gustado terminar el primario y hacer el secundario, pero no había podido porque necesitó empezar a trabajar. También había tenido algunos problemas de salud cuando era chico –sufría de asma– y posiblemente la combinación de tener que trabajar y los problemas de salud le habían impedido terminar el primario.

Hablemos de tus maestros. ¿Tuviste maestros y maestras o sólo maestras?

Sólo maestras.

¿Cuáles te impresionaron más y por qué?

Me acuerdo muy bien de la señorita Molinelli, maestra de sexto grado. En realidad, me acuerdo de todas ellas y la verdad es que pienso que todas contribuyeron mucho a mi educación. Pero la señorita Molinelli nos exigía que fuéramos creativos. Por ejemplo, en sexto grado nos hacía preparar clases siguiendo el método que ella conocía de la escuela normal en la que había estudiado para ser maestra.

Había una lista de temas y ella nos dejaba elegir, premiando la creatividad. A mí me gustaba el cine, entonces elegí la historia de la cinematografía. Aprovechando que era amigo de los hijos del dueño de los cines de San Francisco, tomé contacto con ellos.

El arquitecto Lino Malcheraldo me dio todo el material de un curso que él había hecho por correspondencia sobre la historia del cine, y con ese material preparé una clase que produjo un gran impacto. Expliqué por qué se proyectaba la imagen y cómo se lograba el movimiento. Para dar esa clase fabriqué un pequeño equipo de proyección, valiéndome de una lente que me dio un vecino que era óptico; recuerdo esa clase porque estimuló mi creatividad, y además porque causó impacto entre mis compañeros. No sé cuántos, pero algunos de mis compañeros de aquel entonces seguramente la recordarán.

¿Qué otros temas había?

Muchos: botánica, historia, geografía. Podría haber dado una clase sobre cómo germinaban la semillas, o sobre lo fundación de San Francisco, o sobre los ríos de la provincia de Córdoba.

Podrías haber dado una clase sobre impuestos, dinero... ¿no había temas económicos?

En ese momento no sabía qué era la economía. Sólo registraba los comentarios que hacía mi papá sobre el mercado de las escobas, de la paja de guinea, de los palos de pino brasil; los temas que tenían que ver con su pequeño negocio.

Una cosa que yo recuerdo de la enseñanza de esa época es que era poco experimental. Eso de dar clases es una sorpresa muy agradable.

Por eso me acuerdo de esa maestra. A las otras también las recuerdo, pero nos dictaban palabras y oraciones o nos hacían leer libros, o nos enseñaban aritmética pero de manera más o menos mecánica, como era habitual que lo hicieran todos los maestros de la época.

Uno siempre se enamora de una de las maestras, y odia a la maestra de música. ¿Te pasó?

A mí, la maestra de música me parecía muy buena, pero yo entonaba muy mal, así que ella no me dejaba cantar, con lo cual yo me sentía un poco discriminado. Pero tenía razón. No recuerdo haberme enamorado de una maestra, más bien veía a las maestras como personas más parecidas a mi mamá. En realidad,

salvo una maestra que era una chica joven, las otras eran mujeres de más edad. En general, no recuerdo haberlas visto como "novias"...

Si en vez de economista yo fuera psicoanalista, diría que de tu mamá también estabas enamorado...

[*Risas.*] Lo que pasa es que mi mamá se ocupaba tanto de mi educación, que yo veía a las maestras como una continuidad de su labor educativa en el hogar.

Hiciste la escuela primaria ¿entre qué año y qué año?

Entre 1951 y 1958.

Perón, según tus maestras.

Los libros de lectura tenían muchas imágenes de Perón y Evita. No recuerdo que los maestros hayan sido particularmente partidistas. Recuerdo sí que una de las maestras, a la que yo quería mucho, era hija de un intendente peronista de San Francisco. Pero el tema de quién había sido peronista o no, más bien lo recuerdo por las discusiones posteriores a 1955, cuando hubo mucho antiperonismo.

¿Qué otra cosa recordás de este período?

Durante la escuela primaria organicé un teatro de títeres. Yo había ido al jardín de infantes San Francisco de Asís, que también quedaba a tres cuadras de mi casa, al lado de la parroquia de Cristo Rey, en el otro extremo de la plaza Vélez Sarsfield. Años después lo transformaron en escuela y mi hermana fue alumna del primer ciclo primario. Entonces mis padres formaban parte de la cooperadora de este colegio y trataban de ayudarlo para que pudiera desarrollarse. Los chicos del barrio, de los que yo era el líder en algunos aspectos –no en el deportivo, por ejemplo, pero sí en actividades comunitarias–, íbamos a ayudar, a veces enviados por nuestros padres, otras por iniciativa propia, a recolectar fondos para esta escuela.

Para recolectar fondos se organizaban quermeses y distintos tipos de eventos. A mí se me ocurrió crear un teatro de títeres. Preparamos el escenario en la fábrica de escobas de mi papá. Era un armatoste, y lo hicimos nosotros, los chicos. También fabrica-

mos los títeres y sus vestidos. Al principio la ropa la hacía mi mamá, pero después nosotros aprendimos a coser a máquina. Buscábamos libretos... Recuerdo, por ejemplo, que algunos los sacábamos de una revista para maestros que se llamaba *La Obra*. Dábamos funciones, venían muchos chicos, cobrábamos, y con esos fondos contribuíamos al colegio.

También en las quermeses organizamos una suerte de ruleta (hablo en plural porque éramos el mismo grupo de chicos que hacía el teatro de títeres). A esta ruleta la llamamos "Palermo rodante" porque era una carrera de caballos... Eran dos poleas y una cinta de hule, y en la parte de atrás del hule habíamos dibujado los distintos caballos que por entonces corrían en Palermo. Y como a la gente le gustaban las carreras, venían y apostaban. Era uno de los juegos más populares que había en la quermés.

¿Vos podías ir a los títeres, a hacer títeres o a ver títeres, podías ir a una quermés a apostar o a organizar las apuestas? Pero parecería que a vos, estar de un lado del mostrador siempre te divertía mucho más que estar del otro lado.

Sí, es cierto. Pienso que sí, que me divertía hacer cosas, o que me divierte...

El secundario, también en San Francisco.

Sí. La escuela secundaria se llamaba General José de San Martín, era un colegio nacional por entonces, con bachillerato a la mañana y sección comercial a la tarde. Yo fui al comercial porque probablemente en eso haya influido mi papá, que entendía que era mejor que fuésemos peritos mercantiles en lugar de bachilleres (los tres hermanos fuimos al comercial). San Francisco era un pequeño centro industrial y comercial, o sea que las actividades económicas eran importantes; además, los piamonteses se orientan mucho a los temas de la producción, de cómo ganar dinero; ya señalamos que son muy ahorrativos, y pienso que eso influyó en la orientación de nuestros estudios. El bachillerato, lo mismo que la escuela normal, era el destino de los chicos de las familias de más altos ingresos, cuyos padres tenían un nivel intelectual más alto, o eran profesionales.

A mí me ocurrió exactamente lo mismo, y la razón era que en mi familia nadie soñaba con que yo fuera a la universidad. Y perito mercantil era un título en sí mismo, en cambio, bachiller se suponía que era el peldaño para la universidad. Cuando vos estabas ingresando en el secundario, ¿en tu familia se hablaba de la universidad?

No, no. La verdad es que yo no recuerdo bien cuándo comencé a pensar en la universidad, pero no creo que en el momento de ingresar al secundario haya pensado –o hayan pensado mis padres– en términos de universidad.

¿Era mixto?

Sí. Y tengo muy buenos recuerdos del secundario. A mí me gustan las escuelas mixtas porque varones y mujeres nos complementábamos en todo tipo de actividades. Asociado con el secundario recuerdo las fiestitas, entre chicos y chicas, los bailes que organizábamos, a los que en aquella época llamábamos "asaltos" porque asaltábamos una casa por semana, en la que quedaba un gran desorden después de la fiesta. Organizar los asaltos habría sido más difícil si el colegio no hubiera sido mixto. Además, en general, a mí me parece que la interacción entre varones y mujeres en los cursos ayuda a aprender a manejar otros aspectos de la vida.

Tu recuerdo físico del colegio secundario.

El colegio secundario era más precario que el primario en cuanto a la estructura edilicia. Los baños, por ejemplo, estaban muy venidos a menos, a pesar de que el jefe de celadores y el personal encargado del mantenimiento del edificio se preocupaban porque estuvieran limpios. Era un edificio totalmente descascarado, se caía el revoque de las paredes, tenía problemas muy serios de humedad y de mantenimiento.

Cuando yo era estudiante, a través del Club Colegial, apoyamos a las autoridades del colegio en las gestiones para conseguir que se hiciera un nuevo edificio.

¿Y en qué consistía el apoyo, cortar alguna ruta, supongo?

No, hacíamos notas, enviábamos carpetas con fotografías de los baños y de las paredes derruidas. Fue iniciativa de la directora del colegio.

¿Qué materias te gustaban más, cuáles menos?

En primer lugar, las matemáticas me gustaban mucho, porque me parecían un conjunto coherente de proposiciones. A mí siempre me gustó la lógica o el razonamiento lógico, entonces las matemáticas me resultaban muy entretenidas. Además tenía una muy buena profesora, que nos enseñó a lo largo de todos los cursos. También me resultaba muy entretenida la contabilidad, ya que la relacionaba con las actividades de mi papá. Por entonces empecé a darme cuenta que me interesaban los temas económicos y la contabilidad era un sistema de registración de los hechos económicos que pasaban a nivel de una empresa. Además, me resultaba fácil y la podía relacionar con hechos de la vida cotidiana, porque yo siempre conversaba con mi papá sobre su pequeña empresa.

También me resultaban muy interesantes geografía e historia. Tenía muy buenos profesores. También tenía muy buenos profesores de castellano, pero yo tenía dificultades con el lenguaje. Porque seguía teniendo errores de ortografía, que fue un defecto que acumulé por bastante tiempo, y no me resultaba fácil escribir bien. De todas maneras, me esforcé y traté de mejorar el estilo de redacción.

Alguna cosa que no te gustara... como decir ¡oh, justo la hora de...!

No recuerdo cosas que me hayan resultado desagradables. Las materias de derecho me resultaban difíciles, porque me cuesta memorizar. Y cuando no le veía al tema un gran contenido lógico sino que me parecía algo más dogmático, me resultaba difícil, y por eso posiblemente me gustaba menos.

Es decir, ¿cuál es la importancia de un buen profesor para que te guste la materia?

Es muy importante. Por ejemplo, las matemáticas posiblemente me hayan resultado fáciles por mi tendencia al razonamiento lógico pero, sin duda, la profesora influyó mucho. También recuerdo a un profesor de historia y a otro de geografía. El profesor de historia de primer año nos enseñaba historia antigua y la hacía tan interesante que yo esperaba el día siguiente para volver a escuchar otra clase. Lo mismo el profesor de geografía,

que describía las regiones como si uno estuviera viajando por esos lugares. A mí me despertó mucho interés, e incluso estaba ansioso por viajar para conocer esas regiones. Creo que la calidad del profesor es clave para despertar el interés de los alumnos y hacer que el proceso de aprendizaje sea eficaz.

¿Vos tenías libros en tu casa, la escuela secundaria tenía una buena biblioteca, la usabas?

La escuela secundaria tenía una biblioteca, pero sólo para los libros de lectura, no libros de texto. A estos los comprábamos nosotros. Fuera de los libros de texto, estudiábamos bastante de las notas que tomábamos en clase.

Ingresaste a la escuela secundaria en 1959.

Sí, y la hice en cuatro años, porque rendí cuarto año libre.

¿Por qué?

Porque me resultaba fácil estudiar, y quería llegar rápido a la universidad. Cuando estaba en tercer año empecé a pensar en ir a estudiar a Córdoba y tenía esa obsesión por hacer todo rápido, que todavía no he podido explicármela. Por supuesto había aprobado todas las materias, y con el amigo que me había ganado la bandera en el primario nos propusimos rendir un año libre estudiando en el verano. Los dos aprobamos todas las materias. Recuerdo que estuve a punto de fracasar en una, Derecho usual y práctica forense, precisamente porque traté de estudiar de memoria y eso me hacía bastante difícil la materia. El profesor, que me aprobó de todas maneras, me dijo: "Tenés que estudiar derecho con otro enfoque. No tenés que memorizarlo, sino relacionar el derecho con los hechos de la realidad, así como estudiás contabilidad", porque yo le había explicado que la contabilidad no me ofrecía dificultades pero el derecho sí. Por ejemplo, había memorizado las condiciones esenciales de un contrato de compraventa de cosa mueble, y una de ellas era "la tradición". Tradición quería decir entrega de la cosa mueble, pero como yo trataba de estudiar Derecho de memoria, y utilicé algún método nemotécnico, le dije al profesor que la condición era el "folclore" [*risas*].

A ese profesor lo recuerdo con mucho cariño. Se llamaba Julio César Scarafía. Fue el dueño de una importante compañía de

seguros, también director del Banco Nacional de Desarrollo y presidente de la Cámara Junior Internacional. Una personalidad, que me hizo ver que yo no sabía estudiar Derecho. Posiblemente esa era la consecuencia de haber hecho un año libre porque, si mal no recuerdo, Derecho usual y práctica forense era la primera materia de cuarto año, y por rendir libre estudié sin la guía de un profesor.

Vos decís que no tenés explicación para tu ansiedad. Tenemos un antecedente en nuestra profesión: el papá de Paul Samuelson, que era farmacéutico, murió muy joven, por lo cual él ha vivido toda la vida pensando que se iba a morir muy joven. Ya van ochenta y cinco años y sigue produciendo a gran velocidad, a gran ansiedad. Pero tus ancestros no son de fallecer jóvenes.

No, mi papá vivió hasta los setenta y nueve años; mi mamá tiene aproximadamente esa edad, está muy bien y espero que viva muchos años...

Vos hacés el secundario entre 1959 y 1962, época muy turbulenta en la Argentina: Frondizi, revolución cubana, golpe de Estado a Frondizi, crisis de los misiles, etc. ¿Cómo permeaba toda esa realidad en las clases en el secundario?

Recuerdo que en los últimos años del primario y en los primeros del secundario el tema peronismo-antiperonismo estaba muy presente. Había habido persecución contra los maestros y profesores peronistas, y los habían echado. Por 1960 algunos comenzaron a reincorporarse y tengo recuerdos muy buenos de ellos. Con respecto a los hechos internacionales, en realidad, a San Francisco llegaban básicamente a través de las noticias que leíamos en el diario local, *La Voz de San Justo*, pero no recuerdo haber participado en discusiones en el ámbito del colegio. En realidad, en esa época en San Francisco estábamos bastante distantes de los hechos internacionales, no muy alertas salvo por lo que yo le escuchaba comentar a mi papá que leía varios diarios.

Sí recuerdo que repercutían en San Francisco las discusiones sobre "enseñanza laica o libre" de la universidad, fundamentalmente por los estudiantes de San Francisco que estaban en Córdoba en la época de los enfrentamientos. San Francisco era una ciudad de familias muy católicas, más bien conservadoras. El diario siempre

tuvo una tendencia conservadora; los dirigentes del diario venían del viejo Partido Demócrata. Mi papá había votado a los demócratas antes que votar al peronismo, aunque él no era muy explícito respecto de cómo votaba. Sí me decía que él había votado en la década de 1930 a los demócratas, porque habían pavimentado los caminos. Él le daba al camino una gran importancia, porque había empezado a viajar a Córdoba cuando los caminos eran de tierra y luego había experimentado el gran cambio que significaba que las ciudades estuvieran conectadas con caminos pavimentados.

¿Qué recordás del secundario?

Que tuve una actividad importante como dirigente. Después de hacer cuarto año libre, fui compañero de estudiantes que estaban un año más avanzado. De los estudiantes de quinto año salían los dirigentes del Club Colegial, que era una importante organización estudiantil. Entonces yo acepté ser secretario general del Club Colegial. El presidente era un estudiante del turno mañana, es decir del bachillerato, y juntos le dimos una gran dinámica al club.

La directora del colegio, Herminia González de Varela, pintora, una mujer muy culta, mamá del artista cómico Hugo Varela, nos invitaba a que tuviéramos mucha participación en la vida del colegio. Es la misma que nos había pedido que enviáramos una carpeta con nuestro apoyo a las gestiones para el nuevo edificio. Publicábamos mensualmente una revista, *La Voz del Colegio*, y organizamos una fiesta del deporte, en el centro de la ciudad, que se transformó en un importante evento social para San Francisco. Hace poco encontré un comentario en *La Voz de San Justo* de esa época, sobre el éxito que había tenido esta fiesta del deporte.

También organizamos una estudiantina para el 21 de septiembre, con carrozas, y todo San Francisco fue a la fiesta esa noche. Produjo un impacto tan fuerte esa actividad de nuestro Club Colegial, que por dos o tres años se recrearon los carnavales que en San Francisco habían sido muy importantes entre 1947 y principios de los 50. Se cerraba el bulevar, los distintos clubes construían carrozas y era una fiesta popular. Por varios años habían dejado de hacerse, y después del éxito de nuestra estudiantina, la Municipalidad comenzó a organizar carnavales.

Nosotros ganamos un premio a la mejor carroza del carnaval en 1963, el mismo grupo que desde el Club Colegial habíamos

organizado la estudiantina, pese a que otros clubes habían invertido mucho más dinero. Por ejemplo, uno había hecho un gran dragón, que lanzaba fuego por la boca. Nosotros hicimos un gallinero: en la camionetita de mi papá montamos una suerte de gallinero, con un gallo, una gallina y un pollito, que hicimos con papel maché sobre armazones de alambre. Les sacamos las plumas a las gallinas de mi abuela y las usamos para los disfraces. Con creatividad ganamos el premio frente a gente que había invertido mucho dinero. Lo gracioso de nuestra carroza era que causaba diversión, porque los que iban adentro del "gallo", de la "gallina" o del "pollito", con sus brazos movían las alas y acariciaban a las personas que caminaban al lado de la carroza.

Además, cuando yo estaba en quinto año, Jorge Vázquez (años más tarde embajador), que había estudiado en el bachillerato dos años antes y estaba en Córdoba estudiando ciencias políticas y diplomacia, empezó a escribir unas notas en el diario, donde atacaba a Sarmiento y elogiaba a Rosas, en la línea del revisionismo histórico. Yo justamente había estado leyendo mucho sobre Sarmiento, lo admiraba, y quizá por la influencia que ejercía el diario *La Voz de San Justo*, tenía una actitud muy contraria a Rosas. Tan desequilibrada como la que tenía Vázquez en contra de Sarmiento. Se me ocurrió contestarle por el diario, y entonces sostuvimos un debate sobre Rosas y Sarmiento que duró como un mes, y que todo el mundo leía en San Francisco. En esa ciudad, por la característica más conservadora y por la influencia del diario, obviamente la gente simpatizaba más con mi posición, que con la de Vázquez. Su posición en esa época aparecía más revolucionaria, porque todo el tema del revisionismo histórico estaba en su auge. Yo quizá haya aparecido como demasiado condicionado por el ambiente en el cual me desenvolvía, demasiado influido por el conservadurismo de San Francisco y de su diario.

Algunas actividades son individuales, por ejemplo, la discusión epistolar, pero otras sugieren tu facultad para organizar cosas, lo cual quiere decir gerenciar, manejar gente, etcétera. Por ejemplo, el teatro de títeres o la fiesta del deporte.

Recuerdo una discusión con el intendente de San Francisco, que era amigo de mi papá, porque nos quería cobrar el impues-

to a las entradas que nosotros vendíamos en las calles para financiar la estudiantina. De acuerdo a la ordenanza municipal, si era un espectáculo público teníamos que pagar impuestos, pero nosotros sosteníamos que era una actividad estudiantil y que en función de eso el impuesto no correspondía. Finalmente nos hicieron pagar una cifra pequeña, y pudimos vender todas las entradas que queríamos y no aparecieron los inspectores para determinar el impuesto en función del número de entradas. Pero eso lo hicimos discutiendo. Yo fui y discutí con el intendente sobre la procedencia del impuesto.

Supongo que el intendente hizo eso para sacárselos de encima... Con tal de que te fueras...

El intendente tenía un gran sentido del deber y nos dio un ejemplo, porque algo de impuesto nos cobró. Buscó la forma de que no tuviera que estar controlando cuántas entradas vendíamos, pero algo de impuestos pagamos. Nos hizo sentir que era una responsabilidad nuestra, si éramos emprendedores, cumplir con las ordenanzas municipales.

En algún momento mencionaste que se fue insinuando, estando en el secundario, tu interés por los temas económicos. ¿Cómo fue emergiendo la idea de "yo esto lo sigo, pero para eso me tengo que ir a Córdoba"; qué dijeron tus viejos cuando se lo dijiste?

Yo no tenía idea de lo que era la economía. Mi interés, más que la economía, por ese entonces era la contabilidad y lo que podríamos denominar la administración de empresas, porque tenía más bien un contacto con la realidad empresaria de San Francisco. Lo veía a mi papá, un pequeño empresario, pero además, como iba con él a repartir escobas, conocí comercios minoristas y también mayoristas, escuchaba sus conversaciones con los dueños de esos comercios, y además en San Francisco había industrias metalúrgicas. Por todo ello me parecía interesante conocer cómo ordenar la administración de esas empresas.

Por entonces, la del contador era una imagen que me resultaba atractiva. Por eso decidí ir a estudiar la carrera de Contador público. Por otra parte, no existía la licenciatura en economía ni se hablaba de carrera de economía en esa época. Las carreras de las que se hablaba eran medicina, ingeniería, derecho y, en todo

caso, la de contador público, y yo decidí ir a estudiar esta última. Además, en el barrio había un señor, de apellido Mariani, que llevaba contabilidades y liquidaba impuestos; era una suerte de contador práctico. Él venía bastante a mi casa y me decía que era una profesión muy buena, que yo tenía aptitudes para eso, y que podría volver a San Francisco, abrir un estudio y tener muchos clientes.

Muy bien, entonces le dijiste a tus padres: "Me voy a Córdoba"... ¿qué dijeron?

A ellos les pareció muy bien porque, como conté, le daban mucha importancia al estudio. Ellos siempre me apoyaron en todas las cosas que a mí se me ocurrían. Nunca me pusieron frenos, y sobre todo en lo que fuera estudiar o buscar vías de progreso. A la que le pusieron frenos fue a mi hermana, por el hecho de que era mujer y prefirieron que estudiara en San Francisco. Ella se recibió de profesora de matemáticas. Pero a mi hermano y a mí nos dejaron ir a Córdoba, y nos alentaron para que fuésemos a estudiar a la universidad. El asunto era que ir a Córdoba costaba y no teníamos muchos recursos, entonces mi papá se preocupó por ayudarme a generar recursos.

Capítulo 4
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

En San Francisco no había universidad, de modo que continuar los estudios implicaba necesariamente mudarse. ¿Por qué Córdoba, y no Buenos Aires, La Plata, Cambridge o Bombay?

En todo caso habría que preguntar por qué Córdoba y no Santa Fe, porque Santa Fe está más cerca de San Francisco que Córdoba y esa podría haber sido la alternativa. Como yo tenía una restricción económica, debía buscar una universidad que estuviera cerca y en un lugar donde también pudiera conseguir los recursos para mantenerme. Conocía más sobre la universidad de Córdoba que sobre la de Santa Fe, porque casi toda la gente de San Francisco iba a estudiar a Córdoba. Por lo tanto, empecé a averiguar, a través de algunos jóvenes que estaban ya en esa ciudad, cómo podía vivir allí. No fue una decisión muy analizada, sino algo más bien natural.

La Universidad Nacional de Córdoba era gratuita, de modo que el problema era cómo mantenerte. ¿Para tu familia era un problema muy difícil?

Me podían ayudar por unos meses, pero no como algo permanente, por lo cual yo tenía que buscar una fuente de ingresos. Mi papá tenía un amigo, propietario de una fábrica de caramelos, que no era Arcor; y bien, ese señor era hijo de alguien que había tenido una fábrica de escobas donde había trabajado mi papá de joven. Los caramelos venían acompañados por un pequeño juguete, como forma de diferenciarlos de los otros, ya que así se trataba de una venta simultánea de caramelos y juguetes: ésa era la idea comercial de este hombre. Todavía no había llevado el pro-

ducto a Córdoba. Entonces, dado que yo iba a estudiar a Córdoba junto con mi amigo, le propuso a mi papá que trabajásemos en la venta de esos caramelos. Así fue que empezamos con mi amigo a vender los caramelos, pero no por unidad sino por cajas, a comerciantes y a comercios minoristas. Con lo que ganábamos por la venta nos podíamos mantener. Es decir que la cosa marchaba bien y constituyó una muy interesante experiencia durante aproximadamente un año, hasta que encontramos que el negocio podía ser mucho más fácil y de mayor dimensión, vendiéndole a un mayorista, que además de Córdoba atendía todo el Noroeste argentino.

Empezamos a venderle a este señor, quien nos pidió crédito por volúmenes cada vez mayores. A nosotros nos resultaba más fácil venderle al mayorista que andar recorriendo los barrios de Córdoba y visitando cada negocio. Empezamos a ganar buen dinero porque el mayorista compraba cantidades que se iban duplicando: la primera vez nos compró, digamos, cincuenta cajas; la segunda vez, cien; la tercera vez, doscientas. Pero siempre nos pedía el cincuenta por ciento de crédito y nos pagaba el cincuenta por ciento anterior, pero como nos pedía el doble, cada vez le dábamos un crédito más grande. Hasta que un buen día dijo: "Yo ya les pagué" y desconoció la deuda.

Ahí nos encontramos con que teníamos que demandarle el pago y tuvimos que conseguir un abogado para que le iniciara juicio; pero descubrimos que aquel hombre no tenía nada a su nombre. Nos había ido enganchando por el hecho de que cumplía el compromiso anterior, pero cada vez hacía un pedido más grande y en consecuencia le dábamos también un crédito mayor.

Pero vos no tenías capital, así que el crédito era del dueño de la fábrica...

Claro, pero como mi papá estaba en el medio, de alguna manera el dueño de la fábrica esperaba que él le pagara y en realidad así lo hizo. De modo tal que lo que perdimos fue casi equivalente a lo que habíamos ganado en todo el año y medio de trabajo anterior. Ésa fue también una experiencia para mí. Y a mi familia mi estadía en Córdoba terminó costándole lo mismo que si en lugar de salir a vender caramelos me hubiera dado todos los meses el dinero que necesitaba. Nosotros, durante un año y medio

–digo nosotros porque esto era válido también para mi amigo, que era mi socio en ese negocio– trabajamos y ganamos dinero, pero luego perdimos prácticamente el mismo monto por la estafa de que fuimos víctimas. Ahí advertí, o aprendí, lo que es confiar en la gente y sentirse estafado.

Aquel hombre tuvo esa actitud porque probablemente habíamos llegado a una suerte de saturación del mercado, y él no vio la continuidad del negocio hacia adelante. El producto, el caramelo con el juguete, impactaba, llamaba la atención como una curiosidad, pero luego la venta no se sostenía. Era como vender figuritas u otros productos que se ponen de moda, se venden una vez y chau.

Así que mi primera experiencia de generación de ingresos por vía comercial fue una frustración, porque terminamos perdiendo todo lo que habíamos ganado. Sin embargo, yo aprendí algo... Aprendí que el comercio ofrece riesgos, que cuando uno da crédito puede no cobrar, que cuando un negocio no va a tener continuidad hay que poner cuidado respecto de la escala y del monto de crédito que uno otorga. En fin, acumulé experiencia para el futuro.

Y tu papá aprendió que no te podía dar tanto crédito...

En realidad era el amigo de mi papá el que nos daba crédito, y fue un error también de ellos, del amigo de mi papá y de él mismo, porque ellos tenían más experiencia comercial que nosotros. De modo tal que este comprador mayorista nos engañó a todos.

Vamos a la porción académica de tu experiencia universitaria.

Estamos en 1963. Me inscribí en la carrera de Contador público, porque era la única que había en la Facultad de Ciencias Económicas.

¿La única? La UCA y la UBA tienen licenciatura en Economía desde 1958...

Así sería, pero el programa que había en Córdoba y que se llamaba Ordenanza 59, tenía la carrera de Contador público, y después de ésta había una licenciatura en ciencias económicas, que en realidad era una licenciatura en economía porque las seis materias de esa licenciatura, que duraba un año, eran to-

das de economía. Quien quisiera ser doctor en ciencias económicas tenía que hacer la licenciatura después de la carrera de contador y presentar una tesis doctoral, que normalmente se hacía sobre economía. Había en la Facultad un departamento de economía, otro de estadística, y otro de administración y contabilidad, pero no había carreras separadas. Éstas se crearon cuando yo era representante de los estudiantes en el Consejo Directivo de la Facultad. Dictamos una ordenanza de reformulación del plan de estudios y ahí entonces sí se dividieron las carreras, y a partir del tercer año –había dos años en común– se podía estudiar la carrera de contador público, la de licenciado en economía o la de licenciado en administración. Pero eso fue recién en 1965.

¿Vos fuiste representante de los alumnos en el Consejo Directivos de la Facultad?

Te voy a contar: en el primer año me fue muy bien, conocí a los profesores y a mis compañeros, y el máximo dirigente estudiantil de una agrupación que se llamaba Ateneo Universitario, me identificó como alguien al que podía invitar para incorporarse como dirigente estudiantil a esa corriente. Yo dije que sí, que me interesaba...

Y lógico: tenías que estudiar, vender caramelos y no sé cuántas cosas más, así que te quedaba tiempo para ser además dirigente estudiantil...

Me hacía tiempo para todo, y entonces me incorporé a la agrupación Ateneo. Al año siguiente, empecé a cursar segundo año, y como me resultaba fácil también di tercer año, los dos años juntos. Así que me hice más o menos famoso, porque además circulaban anécdotas sobre mis exámenes...

¿Por ejemplo?

Bueno, precisamente cuando estaba cursando segundo y tercer año juntos, en un determinado día había mesa de examen de Economía III y Economía II. Yo rendí Economía III –comercio internacional– y me saqué un diez, y después fui a rendir Economía II –macroeconomía–. Cuando el profesor Raúl Ríos se enteró de que yo había rendido Economía III, con-

sideró que había violado la disposición sobre correlatividades, y me quiso castigar, porque entendía que yo no respetaba las reglas de la Facultad. Igualmente me tuvo que poner diez, porque le contesté todas las preguntas correctamente, aunque él me había planteado temas particularmente difíciles. Entonces, el hecho de que el profesor Ríos –que había dicho que me iba a bochar– terminara poniéndome diez en Economía II, me hizo famoso. Y fue algo que toda la Facultad comentó. Además, Raúl Ríos era muy criticón, criticaba al decano Camilo Dagúm y a Estela Bee, la esposa del decano, que competía con él en la cátedra, y también me criticaba a mí, porque decía que yo era demasiado ambicioso.

Eso no es una crítica, es una descripción...

Pero él lo hacía en tono de crítica. Sostenía que yo, porque me había hecho amigo del decano y porque ya era dirigente estudiantil, aprovechaba todo eso para violar las normas. Por el contrario, Dagúm me había identificado como un estudiante muy activo y estimulaba mi creatividad. Esto le daba celos a Ríos.

En esa Universidad Nacional de Córdoba, ¿cuán fácil o difícil era ser un alumno destacado? Es decir, ¿había un pelotón de estudiantes distinguidos, o los demás eran troncos y entonces cualquiera se distinguía?

Había buenos estudiantes. Algunos de ellos habían cursado antes que yo y había tomado contacto con ellos. Dagúm –lo mismo que Aldo Arnaudo– se había preocupado porque los estudiantes pudieran perfeccionar sus estudios en el exterior. Varios de ellos habían salido y al volver ya enseñaban a un nivel relativamente avanzado. Por supuesto, yo también tomé contacto con ellos para tratar de aprovechar sus conocimientos.

Dagúm se había conectado con universidades francesas e italianas y traía profesores muy buenos. El Departamento de Economía tenía fondos de la Fundación Ford y también traía profesores de Estados Unidos. Era gente que venía y pasaba algunos meses en Córdoba. Por otro lado, se estaba desarrollando en Mendoza el programa Cuyo, con la Universidad de Chicago, y varios estudiantes anteriores a mi camada habían ido al programa Cuyo, y desde allí a Chicago, como Humberto Petrei y Aldo Dadone.

También había vuelto del exterior Carlos Sánchez y enseñaba Desarrollo Económico. En ese clima yo traté de aprovechar al máximo todo lo que ellos podían enseñarme.

Da la sensación de que había un clima excitante para el alumno interesado, y además bastante moderno.

Había muy buenos profesores. En el área de matemáticas, además de Dagúm, Rolando Orbán y Enrique De Gracia eran muy buenos profesores; en estadística, el profesor Alberto Yasukawa, discípulo –lo mismo que Dagúm– de un santiagueño, don José Yocca. En realidad, todos los profesores de estadística y matemática eran discípulos de Yocca. En su último año, antes de jubilarse, me tomó el examen de Estadística y Probabilidad, que yo rendí libre porque era una materia de tercer año. Yocca, con esta materia, jugaba el mismo rol de filtro académico que por anécdotas yo conocía que jugaba Julio G. H. Olivera en Buenos Aires con la cátedra de Dinero, Crédito y Bancos. Yo empecé a ser ayudante de cátedra en el ámbito de estadística y matemáticas.

También había muy buenos profesores de economía. Para mí, el mejor era Carlos Givogri. Él había dictado la materia de Raúl Ríos un año antes y circulaban unos apuntes muy buenos, que me sirvieron para aprender, sobre todo, microeconomía. Ese año Givogri estaba en el extranjero, pero cuando volvió y empezó a dar clases, a pesar de que yo ya había tomado sus materias y las había rendido con otros profesores, fui a escuchar sus clases. Me encantaban sus explicaciones. Era un gran profesor de economía.

Vos prologaste, con admiración y cariño, un libro de Givogri que publicó la Fundación Mediterránea.

Claro, por todo lo que dije, pero además porque fue uno de los que inspiró el contenido de la investigación en la Fundación Mediterránea. Él trabajaba en los temas de empresas públicas, evaluación de proyectos, sistemas de tarifas, y tenía un sentido muy práctico de la economía. Entendía muy bien el funcionamiento del sistema de los precios. Yo le tenía un gran respeto intelectual; además, me había ayudado mucho a entender la microeconomía y también a organizar el Instituto de Investigaciones de la Fundación Mediterránea.

Hiciste varias referencias muy claras en el sentido de que a vos las cosas, por si, no te interesan, y que sólo te interesan en cuanto pueden ser aplicadas para resolver un problema concreto. Entonces, cuando te sentabas en las clases y alguien podía mencionar el teorema de Heckscher-Ohlin, o la prueba del equilibrio general de una economía competitiva, ¿te levantabas y te ibas, o te dormías?

Siempre trataba de relacionar lo que me estaban enseñando con cuestiones de la realidad. Por ejemplo, el teorema de Heckscher-Ohlin me interesó mucho porque partía de la teoría clásica del comercio internacional que yo había aprendido a partir de los ejemplos de David Ricardo, con los vinos de Portugal y las telas de Inglaterra. Siempre buscaba un ejemplo y trataba de entender los teoremas en relación con los fenómenos de la realidad. Siempre usé esa metodología, y en economía era muy fácil encontrar la relación entre el concepto teórico y la realidad, sobre todo en el tipo de economía que a mí me interesaba. Cuando había alguna literatura económica o algún trabajo al que no podía relacionar con la realidad, lo dejaba de lado.

¿Eras el tipo de alumno que los profesores, por un lado, tienen grandes ganas de tener, porque al fin hacen las clases más entretenidas, pero por otro lado lo quieren matar, porque en cuanto aparece un pequeño error, ¡pac!, levanta la mano y ya lo señalan, o vos dejabas pasar los errores?

Yo más bien era exigente con los profesores en términos de obligarlos a relacionar los temas de los que estaban hablando con eventos cotidianos, o cosas de la realidad, pero no me preocupaba si un profesor se equivocaba en una deducción en el pizarrón, porque eso me parecía que era, en cierta medida, secundario. Yo mismo era un poco impaciente y en deducciones o en cosas de pura lógica matemática, cometía errores por saltar de un paso a otro sin suficiente prolijidad. Entonces, como yo tenía ese defecto, si el profesor se equivocaba por ir demasiado rápido en un razonamiento, no me parecía grave. Sí me parecía grave que el profesor llegara a una conclusión absurda, que chocara con el sentido común, y no lo advirtiera.

Te recibiste de contador, y ahí mismo, en la Universidad de Córdoba, hiciste la licenciatura en economía.

La cosa fue así: me recibí de contador cuando tenía veinte años. Además fui miembro del Consejo Directivo de la Facultad, porque gané una elección interna en segundo año, dentro del Ateneo; luego fui candidato a representante de los estudiantes y en 1965 ganamos la elección con el 51 por ciento de los votos. Entramos cuatro estudiantes: dos por Ateneo, uno por Integralismo y uno por la Reforma, que eran los estudiantes más de izquierda.

Iba a terminar la carrera de contador en 1966, pero vino la intervención a las universidades dispuesta por Onganía, y en Córdoba los estudiantes decidimos ir a una huelga. Como era dirigente estudiantil, estuve entre los que decidimos la medida de fuerza contra la intervención. La huelga empezó en agosto de 1966 y duró hasta marzo de 1967. En ese período se produjo la huelga de hambre en Cristo Obrero, y la muerte de Santiago Pampillón. Por supuesto no pude rendir las materias que me faltaban para recibirme.

En marzo de 1967, cuando se levantó la huelga, tenía que rendir cinco materias, pero era el año de mi servicio militar y yo no había pedido prórroga. Justo cuando debía presentarme para hacer el servicio militar, tenía la posibilidad de rendir las materias, digamos entre el 15 y el 30 de marzo. Entonces se me ocurrió ir a hablar con el suboficial mayor de la Compañía de Comunicaciones IV, de la IV Brigada de Infantería Aerotransportada, que era donde tenía que presentarme. Había leído en los diarios que en esa misma compañía había sido soldado un médico ya recibido, y que el Ejército había aprovechado su capacitación. Se me ocurrió que a esa gente le interesaría que yo entrara al Ejército ya recibido de contador. Entonces fui y le dije al suboficial mayor: "Por qué no me da quince días, para entrar después de lo previsto, y yo vendré con el título de contador. Pienso que un soldado que además es contador, les va a dar prestigio o les va a servir para algo". Y el suboficial mayor, que se llamaba Llamas García, me dijo: "Trato hecho, tiene los quince días, pero cuidado con fallar en alguna de las materias y venir sin el título".

Rendí las cinco materias. Por supuesto, no me habían bochado nunca, así que pensé que tampoco me iban a bochar en

esas cinco últimas materias. Me recibí de contador y comencé el servicio militar quince días más tarde. Cuando entré todos mis compañeros tenían ya quince días de trote, gimnasia, etc., así que tuve que adaptarme su ritmo. Estuve bajo bandera hasta noviembre.

¿Qué te queda del servicio militar?

A mí me sirvió el entrenamiento físico de los dos o tres primeros meses, muy intenso porque era un regimiento de paracaidistas. Y me vino bien porque yo nunca había desarrollado mucha actividad física.

Además, aprovechando que era contador, me asignaron funciones en el Comando de la Brigada, en el área de la Intendencia. El oficial y los suboficiales de Intendencia se encontraron con que yo les resolvía el grueso de los problemas al ayudarlos con las licitaciones, las compras, los pagos, y me tenían mucha confianza. Por entonces conducía un Fiat 600, que pude comprar porque trabajaba como ayudante de cátedra desde 1965, y como además estaba de novio con Sonia e iba a comer siempre a la casa de sus padres, no gastaba nada en comida; gracias a todo ello tenía el dinero exacto para poder pagar la cuota del auto. Mi papá, como premio porque había hecho la carrera y seguramente porque en ese entonces él habría tenido un poco más de dinero que antes, pagó el anticipo del auto. Pues bien, aprovechando que yo tenía el Fiat me encargaban las tareas del cuartel que había que hacer en la ciudad, como ir a visitar a los proveedores, pagar facturas y cosas por el estilo. Así es que salía a las diez de la mañana del regimiento, la buscaba a Sonia y con ella íbamos y hacíamos todas las gestiones en dos horas, y ya me quedaba el resto del día libre.

¿Libre para seguir con Sonia o para ir a la Facultad?

Libre para todo, pero en realidad seguí trabajando como ayudante de cátedra en la Facultad y además continuaba durante ese tiempo con la licenciatura.

Sonia y vos: ¿quién vio a quién?

Yo la vi un día y me impactó su figura, en particular sus ojos. La vi con una amiga que había sido compañera mía en el

secundario, y ahora era compañera suya (hay que recordar que yo en el secundario había hecho un año libre y otro en la universidad). Esta amiga era bastante Celestina, pero ella tenía otra compañera y quería presentármela. Me dijo: "Mirá, fulana de tal quiere invitarte a su casa, a un baile que está organizando". Y yo le dije: "Pero a mí me interesa ir para bailar con Sonia". Esa noche bailamos juntos y empecé a conocerla. Después me invitó a su casa, y me gustó en todo sentido, no sólo físicamente. Y nos enamoramos.

¿Ella también estaba estudiando en la Facultad?

Sí, pero había entrado dos años después que yo. Nos pusimos de novios, Sonia me ayudó en todas las actividades estudiantiles y fue compinche mía. Nos casamos en 1968.

Ella es de la ciudad de Córdoba. ¿Sus padres también?

Sí.

Tu suegro, ¿a qué se dedicaba?

Tenía un negocio de venta de loterías y tabaco. Había tenido varios negocios, pero últimamente le había quedado uno solo, en un local muy tradicional de Córdoba, al lado de la confitería Oriental. Era un personaje, porque había estado ahí durante cuarenta años.

¿Quién tenía más plata, tu suegro o tu papá?

Mi suegro tenía un poco más de dinero porque era muy conservador, no le gustaba endeudarse, y después de haber manejado varios negocios, se había quedado con uno solo, que atendía él personalmente, con un empleado. Había ido acumulando algunos ahorros, y con su familia se había tomado vacaciones mucho mejores que las que nos habíamos tomado los Cavallo.

¿Qué pasó cuando saliste del servicio militar?

Rendí las materias para completar la licenciatura en Ciencias Económicas en marzo de 1968. Ese año gané la Medalla de Oro y el Diploma de Honor que la universidad entregaba al mejor promedio de cada Facultad. Al año siguiente presenté mi tesis doc-

toral y recibí el diploma de Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

Tenía veintitrés años, ya estaba casado, y había cumplido el objetivo que en 1963 me había traído a Córdoba. Además, había empezado a trabajar profesionalmente y estaba muy entusiasmado con lo que hacía.

Ya hablamos de Sonia, hablemos de tus chicos.

Tenemos tres hijos: Sonia María del Milagro ("Sonita") (mi señora se llama Sonia Isabel), Eduardo Alfredo ("Edu") y Alberto Felipe ("Piri").

¿En qué año nacieron?

Sonia María nació en septiembre de 1973, Eduardo en diciembre de 1976, cuando estábamos en Estados Unidos, en un invierno muy crudo, y Alberto en enero de 1978, trece meses después que Eduardo, ya de vuelta en la Argentina.

Los tres economistas.

Sí, los tres estudiaron economía en la Universidad de San Andrés. Luego Sonita estudió políticas públicas en Harvard, con énfasis en economía de la salud, Eduardo está estudiando políticas públicas, también en Harvard, y Alberto se orienta más a los negocios.

Vos dijiste: "Al que no estudia economía lo reviento".

Yo les di total libertad.

¿Quién va a creer eso?

Sonia se ocupó de la educación de los chicos, así como mi mamá se ocupó de la educación mía y de mis hermanos. Pero ni Sonia ni yo les impusimos nada.

Cinco personas que saben de economía sentados a una mesa...

Ahora que los chicos están estudiando afuera, o que ya están trabajando en temas de economía, hablamos más; pero hasta hace tres o cuatro años, en mi casa no hablábamos de economía, sino de los temas generales que hablan todas las familias, los temas de lo que le pasa a cada uno.

Ahora la cosa es al revés: ellos te explican teoría económica.

Por supuesto. A comienzos de 2001 estuve de vacaciones con Sonia y con Eduardo. El vino de Harvard, de tomar los cursos de Jerry Green y otros profesores, y me actualizó a mí.

Volvamos a la Universidad de Córdoba, y particularmente a los profesores de economía.

En economía monetaria lo tenía a Aldo A. Arnaudo; en econometría hasta el año anterior había estado Camilo Dagúm, pero como lo habían echado de la Facultad y se había ido al exterior, dictaron la materia Luis Ernesto Viera Alonso y José Walter Dorflinger, que venían de estudiar a muy buen nivel estadística matemática en el CIENES, en Chile, aunque no conocían tanto de econometría. Pero entre los apuntes de Dagúm, los libros que empecé a leer de econometría, y el buen entrenamiento en estadística matemática que tenían estos profesores, ese año aprendí mucho. Además, era ayudante de cátedra de estadística y probabilidad y como se había creado la carrera de economista y se dictaban las materias de inferencia estadística I y II, también era ayudante de éstas. Por lo tanto, entre mi tarea como ayudante y mi tarea de alumno, aprendí mucha econometría.

La bibliografía que usaban, ¿era sólo en castellano o también en otros idiomas?

Casi toda la bibliografía era en castellano. Yo leía algunos trabajos en inglés, pero más bien utilizábamos libros en castellano. Por ejemplo, en econometría estaba traducido el libro de Johnston. Como yo empecé a trabajar en mi tesis doctoral en Córdoba, tuve que leer mucho de estadística, estadística matemática y econometría, en inglés. Eran artículos muy técnicos y matemáticos, así que eran fáciles, aunque yo no tenía un gran vocabulario en inglés. Economía, hasta ese momento, estudiábamos en castellano.

Cuánto estaban presente en esa educación en la licenciatura en economía, los debates del momento... monetarismo versus estructuralismo, el rol de la CEPAL, Prebisch, ¿cuánto impregnaban las clase, los debates y los seminarios?

El ingeniero Héctor Grupe daba política económica y había venido de la CEPAL; el cura Milán Viscovich y Francisco De-

lich daban sociología económica. Milán Viscovich era un gran profesor además de consejero espiritual, Delich era su segundo. También historia económica y social, una materia en la que aprendí mucho, que dictaba Ceferino Garzón Maceda, que había sido uno de los estudiantes de la reforma universitaria de 1918, era un gran profesor de historia, marxista. Nos hacía leer todos los libros de Marx sobre materialismo dialéctico, y además había estudiado mucho a los jesuitas, su manejo económico, y nos hacía investigar sus cuentas en la biblioteca mayor de la Facultad, donde estaban los libros de contabilidad de los jesuitas. También nos hacía leer diarios de la época de la Colonia, como parte de ejercicios prácticos de la materia Historia económica y social.

¿Cuál es el tema de tu tesis doctoral?

Como en el departamento había un gran sesgo matemático, y yo era ayudante de matemáticas, decidí escribir una tesis sobre la hipótesis de normalidad de los residuos en los modelos econométricos. Yo decía: ¿cómo es que se hacen hipótesis de normalidad, todos los test estadísticos se basan en hipótesis de normalidad, y no sabemos si los residuos aleatorios son normales o no? Dediqué mucho tiempo al tema y obtuve mi doctorado. Sin embargo, después consideré que había perdido el tiempo, porque el test servía y yo podía detectar si se daban o no los supuestos de normalidad en los residuos, pero suponiendo que uno llegase a la conclusión de que los residuos no eran normales, no había procedimientos econométricos para resolver el problema. Me puse a estudiar sistemas de estimación no paramétrica, que eran aplicables también a situaciones de residuos no normales, pero eran métodos muy poco potentes, se podían extraer muy pocas conclusiones y, por lo tanto, el test que yo había construido era en cierta medida destructivo, porque si uno, a través de ese test, encontraba que los residuos no eran normales, no podía aplicar los procedimientos econométricos o estadísticos habituales. Entonces, llegué a la conclusión final de que había perdido el tiempo. De todas maneras había obtenido mi título.

Ese sacerdote que mencionaste, jugó un rol muy importante en tu caso y en el de muchos otros compañeros, cuando la situación se puso muy pesada en Córdoba...

Así es, precisamente en esos años (1968-69). Hay que recordar que 1969 fue el año del Cordobazo, y también aquel en el que los Montoneros tomaron La Calera. Nació lo que se llamó el Peronismo de Base, que era la rama política de Montoneros. Casi todos los jóvenes que se metieron en esa organización, o en el Peronismo de Base, eran jóvenes que en la universidad habían militado en el Integralismo y en el Ateneo. El Ateneo era una agrupación de ciencias económicas, pero a nivel de la universidad el movimiento que tenía una mayor relevancia era el Integralismo, aunque las dos fuerzas estaban muy relacionadas. De hecho, después de la intervención a las universidades, cuando los estudiantes empezamos a actuar en la clandestinidad, Ateneo e Integralismo en la práctica se fusionaron, y de esa vertiente estudiantil se alimentaron Montoneros y el Peronismo de Base.

Milán Viscovich, con quien yo conversaba mucho y que era muy amigo de todos los estudiantes, era considerado un cura "progresista", pero a mí me ayudó a advertir que era muy peligroso seguir las recomendaciones que Perón les daba a los estudiantes en esa época. Porque llegaban cartas de Perón, y esas cartas sugerían que los estudiantes debían tomar las armas si fuera necesario para derrocar al sistema. Viscovich, que era peronista, nos alertaba sobre los riesgos del uso de métodos violentos y yo fui advirtiendo, en algunas reuniones a las que era invitado en esos años, que se estaba gestando un movimiento que iba a terminar en la violencia y, por supuesto, me aislé. Me desvinculé totalmente. Por otro lado, ya me había casado y empezado a trabajar en el gobierno de la provincia, a nivel técnico, y este tipo de actividades estudiantiles en la clandestinidad, que se iban conectando con la violencia, no me despertaban ningún interés.

Es decir, varios jóvenes de ese momento probablemente le deben la vida a Viscovich.

Así es. Lamentablemente, no muchos le prestaron suficiente atención. Además, hubo un episodio en la vida de ese cura que

impidió que él siguiera jugando el papel que había tenido hasta ese momento. Se enamoró de una mujer, se casó, y entonces comenzaron a discriminarlo desde la Iglesia, por lo cual él se retiró a vivir en las sierras de Córdoba, desapareciendo de la escena.

Capítulo 5
PRIMEROS TRABAJOS PROFESIONALES

Cuando te doctoraste en la Universidad de Córdoba ya habías dejado de vender caramelos y tenías ingresos porque eras ayudante en la Facultad.

Desde el segundo semestre del segundo año empecé a tener ingresos como ayudante-alumno, con lo cual ya podía mantenerme en Córdoba. Un año después, ya fui ayudante de cátedra y tenía una remuneración más o menos buena para la época. Empecé a trabajar enseguida después de salir del servicio militar.

Te doctoraste en Córdoba en 1969 y tu ingreso a Harvard se produjo en 1974. En el momento que terminaste en Córdoba dijiste: "acá se terminó la educación formal, voy a esperar seis años", ¿cuál era el pensamiento referido a cómo seguía tu educación?

Yo había pensando en seguir estudiando, pero me fui entusiasmando con las actividades profesionales y postergando los estudios en el exterior.

¿Cuáles fueron esas actividades profesionales?

No me acuerdo cómo conseguí el primer trabajo, que fue en la Dirección de Turismo y Transporte de la provincia de Córdoba, pero creo que llamaron a concurso. Ingresé como técnico en planeamiento del transporte. Tuve que hacer un estudio de las tarifas del transporte interurbano en la provincia, porque esa dirección tenía que regular la fijación de las tarifas, y en la preparación de este estudio pude aplicar varias de las técnicas que había aprendido en la Facultad, por lo cual me sentí realizado.

¿Sirvió para aplicar políticas?

Fue tenido en cuenta para las decisiones sobre niveles tarifarios que terminó fijando el gobierno provincial. No recuerdo exactamente el grado de intensidad de uso que se hizo de él, pero pasó a ser conocido por el ingeniero Dionisio Farías, que había sido designado director de la Oficina Regional de Desarrollo de la CONADE. Me invitó a trabajar en esa oficina. Ahí conocí al equipo encabezado por José María Dagnino Pastore, que estaba en la CONADE a nivel nacional (era secretario general), y empezamos a trabajar en problemas de desarrollo regional de las provincias de Córdoba, La Rioja y San Luis, en contacto con los gobiernos provinciales.

Tuve que viajar bastante y fui conociendo bien las provincias de La Rioja y San Luis, además de Córdoba. Preparamos una serie de estudios en línea con lo que requería la CONADE central, sobre el sector público, el agropecuario, el industrial, los transportes y la infraestructura.

¿Qué es lo que concretamente hacías en esos estudios?, porque cuando contaste lo de los títeres o la estudiantina, mostraste que sos un gerente nato. ¿Vos hacías los estudios u organizabas el equipo de gente que te seguía?

Era un equipo muy pequeño: había un director, un subdirector, y tres o cuatro técnicos. Teníamos que escribir los informes sobre los diferentes temas, por lo cual teníamos que recolectar información. Yo buscaba la información y preparaba los documentos, todavía no dirigía ningún equipo, era un integrante de un equipo. Lo que ocurre es que era el único economista, todos los demás eran ingenieros, y ellos tenían un concepto de la planificación más bien físico, de infraestructura, caminos, y yo les prestaba atención a los temas de la agricultura, la industria, los sectores productores de bienes y servicios, el sector público y las finanzas provinciales. Eran informes para la Oficina Regional, para participar en las reuniones que se hacían en el contexto de lo que luego fue el Plan de Desarrollo, cuyo primer proyecto abarcaba el período 1965-69, y luego se terminó publicando un documento que se llamó "Plan de Desarrollo y Seguridad" de 1967-71. Hubo un proyecto que fue de Eduardo Zalduendo y después un plan que finalmente aprobó Javier Villanueva.

¿Cómo era la interacción con "Buenos Aires"?

Yo no estaba en contacto directo con José María Dagnino Pastore. Solía participar en algunas reuniones, apoyando al ingeniero Farías. En una oportunidad mantuvimos una discusión en Buenos Aires sobre si el crecimiento del interior del país, o la inversión en el interior, eran contradictorios con una tasa de crecimiento rápida de la economía nacional. Esta discusión la conté en el prólogo de *El desafío federal*, y preparándonos para esa discusión empezamos a desarrollar la idea de que había un sistema de impuestos y subsidios que distorsionaban la estructura de costos entre el interior y el área metropolitana de la Capital Federal, que favorecía la concentración de las actividades económicas en esa área. Comenzamos a sostener que si se corregían esas distorsiones se podía hacer coincidir un proceso de inversión en el interior, más equilibrado geográficamente, con una tasa de crecimiento vigorosa de la economía nacional.

¿Cuántas oficinas regionales tenía la CONADE en ese momento?

Creo que seis.

¿De alguna otra del interior surgió ese tipo de desafío?

No. Recuerdo que estaba en Buenos Aires, en una de esas reuniones de discusión, el día que se produjo el Cordobazo...

¿Cuán inesperado para un cordobés que vivía en Córdoba en ese momento, fue ese fenómeno?

Fue inesperado porque no se tenía conocimiento reciente de ningún acontecimiento de esa envergadura. Había manifestaciones obrero-estudiantiles, había gremios muy aguerridos, muy militantes, como Luz y Fuerza y Sitrac-Sitram, que disputaba el liderazgo con Smata en el rubro automotriz, pero para mí fue una cosa sorpresiva.

Ocurrido el Cordobazo, ¿le diste la dimensión que ahora la historia le da?

No, porque en Córdoba se tuvo la sensación de que era algo que tenía que ver con el intento del gobierno provincial de crear un sistema corporativo.

El gobernador Carlos Caballero cayó como consecuencia del Cordobazo, siendo reemplazado por el ingeniero Roberto Huerta, que era desarrollista. Había sido ministro de Economía de Río Negro, y había tenido como segundo suyo en ese ministerio a Ricardo Gutiérrez. Entonces pasó lo siguiente: llegó Huerta a Córdoba, en tren, y lo primero que hizo fue informarse sobre la economía de la provincia porque, como desarrollista que era, le interesaba mucho la economía. Invitó al director de la oficina regional de la CONADE a que hiciera una presentación. El ingeniero Farías la organizó y cada uno de los integrantes del equipo hablamos de los temas en los que habíamos trabajado. Yo hice una presentación de las finanzas públicas, la agricultura y la ganadería, que entusiasmó a Huerta y, en particular, a Ricardo Gutiérrez. Cuando terminó la reunión, Huerta lo llamó al ingeniero Farías y le dijo que quería invitarme a formar parte de su gobierno, y que había pensando que yo fuera secretario de Desarrollo de la provincia, porque quería crear una Secretaría de Desarrollo.

Yo tenía veintitrés años, entonces conversaron sobre el tema de la edad y no sé si había algún tipo de reglamentación que exigía una edad mínima para asumir un ministerio o una secretaría en la provincia, o si simplemente juzgaron que yo era demasiado joven para tener esa responsabilidad.

Supongo que si te la hubieran ofrecido hubieras dicho: "No porque soy muy joven"...

No sé. [*Risas.*] A mí me llamó Gutiérrez para decirme que existía esa dificultad, que tenía que ver con mi edad, y entonces me dijo: "Voy a asumir yo como secretario general y secretario de Desarrollo, y te ofrezco que vos seas el subsecretario". Yo le dije que sí. Armé un equipo con Humberto Petrei, Carlos Givogri, Aldo Dadone y Carlos Kesman, la gente con la que había trabajado en la Facultad, y nos pusimos a preparar un plan de desarrollo para la provincia.

Estás hablando de colegas que eran mayores que vos.

Sí, pero a ellos los convoqué, no como funcionarios de la secretaría, sino como una suerte de equipo o consejo asesor. Al que sí convoqué para que fuera director de Estadística de Córdoba es

a Héctor Montero, que hasta hace poco fue director del INDEC. Él venía del CIENES, muy bien entrenado en estadística.

Preparamos y publicamos una gran cantidad de informes, porque nos dedicamos a recolectar información, a hacer encuestas y a construir estadísticas, y todo lo íbamos publicando. Fue un período de muchas publicaciones.

Si voy a la sección "Economía" de La Voz del Interior *ahí estás todas las semanas...*

No creo que todas las semanas, pero si vas a una biblioteca que tenga material sobre la economía de Córdoba vas a encontrar en ese período una gran cantidad de informes sobre la agricultura en el departamento de Río Cuarto, sobre la hortifruticultura de Traslasierra, la minería en Tulumba, el turismo en el Valle de Punilla, la ganadería del norte, etc. Y formulamos una suerte de plan, que era un conjunto de objetivos, estrategias, políticas, como se hacían los planes en esa época. No había estudiado planeamiento y tampoco tenía una gran formación económica, pero este equipo asesor que había formado incluía economistas de cierto nivel profesional.

¿Qué pasó con ese documento?

Ese documento se transformó en una suerte de "caballito de batalla" del gobernador en sus discursos y enmarcó una reforma de la administración pública provincial, que llevó adelante Ricardo Gutiérrez. Gracia a esa reforma, Córdoba pasó a ser una especie de provincia modelo en materia de administración presupuestaria. Se implementó el método de presupuestación por programas, que era una metodología nueva. Gutiérrez, lo mismo que el gobernador, entendía que el planeamiento de las actividades económicas era una herramienta que debía preceder a la preparación del presupuesto, fijándole objetivos a los distintos organismos del Estado provincial. De esa época quedó una buena administración presupuestaria en Córdoba, que fue más mérito de Gutiérrez que mío.

Huerta en algún momento renunció, ¿o lo "renunciaron"?

Después del secuestro del ex presidente Pedro Eugenio Aramburu, cuando Onganía empezó a tener problemas con Lanusse y

El gobernador Carlos Caballero cayó como consecuencia del Cordobazo, siendo reemplazado por el ingeniero Roberto Huerta, que era desarrollista. Había sido ministro de Economía de Río Negro, y había tenido como segundo suyo en ese ministerio a Ricardo Gutiérrez. Entonces pasó lo siguiente: llegó Huerta a Córdoba, en tren, y lo primero que hizo fue informarse sobre la economía de la provincia porque, como desarrollista que era, le interesaba mucho la economía. Invitó al director de la oficina regional de la CONADE a que hiciera una presentación. El ingeniero Farías la organizó y cada uno de los integrantes del equipo hablamos de los temas en los que habíamos trabajado. Yo hice una presentación de las finanzas públicas, la agricultura y la ganadería, que entusiasmó a Huerta y, en particular, a Ricardo Gutiérrez. Cuando terminó la reunión, Huerta lo llamó al ingeniero Farías y le dijo que quería invitarme a formar parte de su gobierno, y que había pensando que yo fuera secretario de Desarrollo de la provincia, porque quería crear una Secretaría de Desarrollo.

Yo tenía veintitrés años, entonces conversaron sobre el tema de la edad y no sé si había algún tipo de reglamentación que exigía una edad mínima para asumir un ministerio o una secretaría en la provincia, o si simplemente juzgaron que yo era demasiado joven para tener esa responsabilidad.

Supongo que si te la hubieran ofrecido hubieras dicho: "No porque soy muy joven"...

No sé. [*Risas*.] A mí me llamó Gutiérrez para decirme que existía esa dificultad, que tenía que ver con mi edad, y entonces me dijo: "Voy a asumir yo como secretario general y secretario de Desarrollo, y te ofrezco que vos seas el subsecretario". Yo le dije que sí. Armé un equipo con Humberto Petrei, Carlos Givogri, Aldo Dadone y Carlos Kesman, la gente con la que había trabajado en la Facultad, y nos pusimos a preparar un plan de desarrollo para la provincia.

Estás hablando de colegas que eran mayores que vos.

Sí, pero a ellos los convoqué, no como funcionarios de la secretaría, sino como una suerte de equipo o consejo asesor. Al que sí convoqué para que fuera director de Estadística de Córdoba es

a Héctor Montero, que hasta hace poco fue director del INDEC. Él venía del CIENES, muy bien entrenado en estadística.

Preparamos y publicamos una gran cantidad de informes, porque nos dedicamos a recolectar información, a hacer encuestas y a construir estadísticas, y todo lo íbamos publicando. Fue un período de muchas publicaciones.

Si voy a la sección "Economía" de La Voz del Interior *ahí estás todas las semanas...*

No creo que todas las semanas, pero si vas a una biblioteca que tenga material sobre la economía de Córdoba vas a encontrar en ese período una gran cantidad de informes sobre la agricultura en el departamento de Río Cuarto, sobre la hortifruticultura de Traslasierra, la minería en Tulumba, el turismo en el Valle de Punilla, la ganadería del norte, etc. Y formulamos una suerte de plan, que era un conjunto de objetivos, estrategias, políticas, como se hacían los planes en esa época. No había estudiado planeamiento y tampoco tenía una gran formación económica, pero este equipo asesor que había formado incluía economistas de cierto nivel profesional.

¿Qué pasó con ese documento?

Ese documento se transformó en una suerte de "caballito de batalla" del gobernador en sus discursos y enmarcó una reforma de la administración pública provincial, que llevó adelante Ricardo Gutiérrez. Gracia a esa reforma, Córdoba pasó a ser una especie de provincia modelo en materia de administración presupuestaria. Se implementó el método de presupuestación por programas, que era una metodología nueva. Gutiérrez, lo mismo que el gobernador, entendía que el planeamiento de las actividades económicas era una herramienta que debía preceder a la preparación del presupuesto, fijándole objetivos a los distintos organismos del Estado provincial. De esa época quedó una buena administración presupuestaria en Córdoba, que fue más mérito de Gutiérrez que mío.

Huerta en algún momento renunció, ¿o lo "renunciaron"?

Después del secuestro del ex presidente Pedro Eugenio Aramburu, cuando Onganía empezó a tener problemas con Lanusse y

con otros militares, convocó a una reunión de gobernadores en la que Huerta hizo un planteo que lo disgustó mucho a Onganía. Entonces le pidió la renuncia. Nombró en su reemplazo a José Camilo Uriburu, y ahí se produjo el "Viborazo". En el período en que estuvo Uriburu dejé la subsecretaría, me desvinculé de la provincia y concentré mi actividad en la Universidad. Fue un período muy corto, de pocos meses.

Después de la caída de Onganía y la renuncia de Uriburu, en Córdoba asumió como gobernador el almirante Elvio Nicolás Guosden, que había sido gobernador en La Pampa. Cuando llegó a Córdoba se enteró de que habíamos hecho ese trabajo y se interesó por él, porque le serviría para su futura gestión. Entonces me llamó para que volviera a la subsecretaría de Desarrollo. Yo estaba por entrar nuevamente en la subsecretaría, porque era una forma de preservar el equipo que habíamos armado y darle continuidad a una tarea que nos había entusiasmado a todos los que habíamos participado, cuando Guosden nombra presidente del Banco de Córdoba a Leónidas Bringas Núñez. Él había sido por muchos años presidente del Tribunal de Cuentas de la provincia, y hacía un control a priori del gasto público, no a posteriori, así que intervenía en todos los decretos que autorizaban gastos, y desde ahí había seguido la administración cordobesa. Bringas Núñez había quedado impresionado por el nivel de actividad que habíamos desplegado en la Subsecretaría de Desarrollo, entonces me ofreció pasar a integrar el directorio del Banco de la Provincia de Córdoba. Como veía al Banco como instrumento para apoyar el desarrollo de la agricultura, la industria, el turismo y todas las actividades privadas de la provincia, me pareció interesante aceptar el ofrecimiento porque, por otro lado, al área de Desarrollo podíamos seguirla manteniendo nosotros de hecho, y propuse que lo nombraran a Kesman subsecretario, como finalmente ocurrió.

Sos un caradura, porque decís que no sabés nada de planificación y hacés un plan de desarrollo, después vas como director de un banco y no habías estudiado teoría monetaria.

Había estudiado teoría monetaria, aunque en realidad conocía bastante poco. Pero siempre me gustaron los desafíos.

¿Alguna vez dijiste que no?

A Uriburu le dije que no seguiría como subsecretario, porque me pareció que venía con una actitud persecutoria con respecto al gobierno anterior, del cual yo había formado parte, y particularmente lo perseguían a Ricardo Gutiérrez, a quien acusaban de ser mujeriego, típica acusación de los sectores conservadores de Córdoba, que estaban muy resentidos porque el gobierno de Huerta había reemplazado al de Caballero, y había revolucionado la administración de la provincia con alguien como Gutiérrez.

Esas acusaciones, ¿eran falsas o ciertas?

[*Risas.*] Eran absolutamente falsas. Por ejemplo, en una revista le montaron fotografías de una fiesta que se había hecho en la Pirámide de Keops, una confitería bailable de Carlos Paz, en la que se había elegido a la reina de belleza de las sierras de Córdoba. Gutiérrez había estado ahí, como mucha otra gente, pero montaron fotografías poniéndole mujeres semidesnudas a su lado, para sugerir que había perversión en su comportamiento. Era la reacción de una sociedad tradicional frente a un grupo de personas muy dinámicas, que habían venido de afuera de la provincia.

*Preguntaba si alguna vez habías dicho que no, porque la impresión que yo tengo es que si el secretario general de las Naciones Unidas te convoca para el siguiente proyecto: pongamos el hielo del Polo Norte en África, y la arena del Sahara en el Norte, vos decís que sí y de inmediato empezás a armar el equipo. [*Risas*]*

Yo me había formado en economía, no había estudiado suficientemente pero me había formado en economía, había comenzado a trabajar en la Oficina Regional, luego pasé a trabajar en ese tema en la provincia de Córdoba, pero era siempre la misma materia, y mi entrada al Banco fue una forma de trabajar en la implementación de alguna de las políticas que nosotros habíamos sugerido. Los bancos provinciales en esa época eran vistos como herramientas para la promoción económica de las provincias, entonces todo era la continuidad de una tarea profesional, aunque hecha en el ámbito del sector público, con lo cual se empezaba a mezclar con cuestiones políticas.

¿Qué hiciste como director del Banco de la Provincia de Córdoba?

Una tarea que muchos recuerdan en la provincia, porque le di una gran dinámica al Banco. Al comienzo, era director nada más, pero después de un año me eligieron vicepresidente, y era un vicepresidente ejecutivo. Apoyé al gerente general, José Antonio Monguillot, un hombre muy bueno, que a mí me impresionaba mucho, hermano del cura que creó el festival del folclore en Cosquín. Era del norte de la provincia, muy honesto y austero, había ido ascendiendo todos los escalones del Banco llegando a gerente general. Manejaba bien la institución, pero tenía dificultades para explicarle al directorio qué cosas se podían hacer y qué cosas no, porque el resto de los directivos representaba los intereses de la provincia y sus distintas regiones (y obviamente no entendía de bancos).

Yo traté de comprender qué significaba administrar un banco, para lo cual conversé mucho con el gerente general, transformándome en un nexo entre la administración del Banco y el directorio. El personal, y en particular el gerente general y los subgerentes, me veían como una persona a la que podían explicarle sus problemas, y el directorio a su vez me veía como alguien que tenía cierto entrenamiento técnico.

¿Qué problemas tenía el Banco en ese momento?

El Banco tenía una gran limitación, que era la falta de capital para poder dar créditos de magnitud relevante, para el desarrollo de algunos proyectos que tenía la provincia y para apoyar a las industrias que iban creciendo en Córdoba. Yo fui al Banco Central y averigüé cómo se podía subsanar ese problema. El Central tenía en esa época un régimen que llamaba de "capitalización de bancos", que era un redescuento. La plata la ponía el Banco Central, pero contra un compromiso de la provincia de hacer aportes de capital futuros. La provincia debía comprometerse a incluir en sus presupuestos futuros, aportes de capital, a cinco o diez años, y el Banco Central adelantaba los fondos y eso se computaba como capital.

¡Clin caja!, dijiste.

Claro. Hice una presentación para conseguir que rápidamente el Banco Central aprobara ese plan de capitalización. Como el Banco de Córdoba recibió una buena masa de recursos adiciona-

les, pudimos lanzar líneas de crédito para el sector privado y esas líneas que lanzamos pretendían ser la herramienta para implementar el plan de desarrollo que habíamos elaborado en años anteriores.

Con la tasa de inflación creciente, y tasa de interés nominal controlada, lo que luego se llamó licuación de pasivos era automática. Vos eras vicepresidente ejecutivo de un banco que estaba asignando un crédito a tasas de interés negativa en términos reales, quiere decir que además de conocido eras poderoso y las malas lenguas podrían decir: potencialmente corrupto.

No. En esa época no había una clara conciencia de que las tasas de interés reales eran negativas, porque recién en 1971-72 empezó a subir la tasa de inflación. El crédito disponible para el sector privado, a esas tasas inferiores a la inflación, era bastante limitado naturalmente, y entonces ahí se planteaba el problema de la asignación de ese crédito. De ahí que se pensara en planificación económica, es decir en fijar ciertos sectores prioritarios, ciertas regiones, ciertos proyectos, pero no era darle a Juan y negarle a Pedro. Ahí empecé a advertir que éste no era un buen sistema y que teníamos que ir a un sistema más de mercado, con tasas de interés libres, y empezó a desarrollarse el mercado de aceptaciones bancarias.

Comencé a trabajar con el gerente de la sucursal Buenos Aires del Banco, y con un funcionario que parecía conocer bien el funcionamiento del mercado de aceptaciones, para que el Banco consiguiera fondos a través del mismo y los pudiera canalizar a las empresas cordobesas. Pero ése era un mercado de tasa libre, es decir que ahí ya no era cuestión de repartir un crédito escaso sino de facilitar a las empresas de la provincia el acceso a un mercado que ya se estaba desarrollando en Buenos Aires. Ésa fue mi primera experiencia con mercados financieros, porque lo otro era una suerte de ejercicio de planificación económica.

¿Y fue en el banco que empezaste a pensar que "Me parece que tengo que estudiar más economía"?

Así es. Trabajando en el Banco de Córdoba me di cuenta de que todo esto de la planificación económica llevaba a una utilización muy ineficiente de los recursos. Porque los recursos eran

muy escasos y existían mecanismos de mercados de capitales que se estaban utilizando en todos los países para el financiamiento de la inversión, y que en la Argentina estaban muy limitados por reglamentaciones, que no funcionaban bien y no eran suficientemente transparentes. Yo pensaba sobre esos temas y me encontraba con severas limitaciones para analizar esta economía de mercado en la que yo no me había educado bien. Entonces pensé que tenía que dedicarme a estudiar más economía, con un poco más de esfuerzo que el que había hecho hasta ese momento.

El 25 de mayo de 1973, supongo, te echaron del Banco de la Provincia de Córdoba, como a todo funcionario anterior al gobierno de Cámpora.

Sí. Cambió el directorio, y obviamente yo dejé el gobierno provincial. Comenzó el gobierno de Ricardo Obregón Cano, y en el Banco nombraron a un presidente que criticó mucho el Plan de Infraestructura Física que habíamos puesto en marcha; era un plan de mejoramiento edilicio y construcción de sucursales. Lo criticó por demasiado ambicioso y costoso. Nosotros, desde el Banco, habíamos tratado también de hacer una contribución a la arquitectura de Córdoba. Desde la universidad lo conocía a Miguel Ángel Roca, un arquitecto muy creativo de Córdoba (ha hecho el área peatonal, ha recuperado últimamente los edificios históricos, etc.), y él nos entusiasmó, al presidente del Banco y a todo el directorio, con una arquitectura muy moderna para las sucursales del banco, incluida la Casa matriz. Como habíamos aumentado el capital e íbamos a tener fondos como para poder hacer inversiones en la infraestructura física, habíamos lanzado ese plan, y se habían comenzado a inaugurar algunas sucursales. Pero el nuevo presidente del Banco nos criticó mucho, lo presentó como un acto de dispendio y también por ahí insinuaron corrupción. Sin embargo, el tema no pasó a mayores.

Volví a la Universidad, con mayor dedicación que la que había tenido hasta ese momento y también comencé a trabajar con ADIC, la Asociación de Industriales de Córdoba, que en esa época empezó a promover la idea de una "geografía impositiva" para la Argentina. Desde ADIC presentamos un proyecto de ley que llegó a tener media sanción de Senadores (Fernando de

la Rúa fue uno de los que lo promovió en el Senado), que establecía alícuotas de impuestos diferenciales según la distancia con Buenos Aires. Una idea que nosotros habíamos aportado en el contexto del plan de desarrollo, para tratar de corregir lo que veíamos como distorsión en la estructura regional de costos en el país. Esta ley era una alternativa a otra que había propuesto el ministro José Ber Gelbard. Si bien nuestro proyecto fue introducido por el Senado y llegó a tener media sanción, en Diputados salió aprobado el proyecto de Gelbard, que luego se utilizó en la época de José Alfredo Martínez de Hoz. Nuestro proyecto era más bien regional y de aplicación automática, mientras que la ley aprobada apuntaba a la promoción sectorial y de grandes proyectos de inversión, con desgravaciones impositivas sin indexación, una filosofía completamente distinta de la que nosotros habíamos tratado de promover desde Córdoba.

Aumentaste tu esfuerzo en la Universidad a partir del 25 de mayo de 1973. Te visualizo quedándote afónico, hablando delante de los alumnos de la distribución binomial mientras te gritan: "Liberación o dependencia".

En Córdoba, paradójicamente, durante ese período la Universidad funcionó bastante ordenadamente, porque Perón nombró a un muy buen rector, el doctor Francisco Luperi, que en Ciencias Económicas nombró decano a Carlos Kesman, hombre de nuestro equipo. No fue un período de gran desorden en la vida de la Universidad, como ocurrió en la UBA. Recuerdo un año en el que los estudiantes querían que no les diera las dos últimas bolillas y no se las exigiera en el examen. Eran temas de econometría, como autocorrelación y ecuaciones simultáneas. Llegó diciembre. Dispuse prorrogar las clases y el período de exámenes, para dar clases e incluir esos capítulos luego en el examen final. Los estudiantes me hicieron una huelga y aludiendo a las bolillas el eslogan era "Ni la 8 ni la 9, de la 7 no nos mueven". Yo les dije que no, que teníamos que estudiar los capítulos que faltaban y tuvimos unos debates, tipo asamblea universitaria, y el decano me apoyó. La cuestión es que tuvimos grandes discusiones y finalmente yo pedí que se votara si querían que diéramos clases de recuperación en enero o febrero, para que pudieran rendir en mar-

zo, dado que en diciembre no iban a estar preparados. Algunos querían rendir en diciembre sin esos capítulos, otros estaban dispuestos a aceptar las clases de recuperación. Gané la votación, así que en enero y febrero tuvimos clases y rindieron en marzo con los capítulos 8 y 9.

Yo era bastante terco como profesor, pero los estudiantes finalmente votaron a favor de clases suplementarias, y eso demuestra que muchos de ellos también eran responsables.

Estamos hablando de un episodio que ocurrió hace treinta años. Cada tanto, supongo, te encontrás con algún ex alumno tuyo. ¿Te dicen "gracias", o "A usted no lo saludo", qué es lo que rescatan, qué es lo que valoran?

En general, los alumnos se acuerdan bien de mí. Me saludan con afecto y consideran que los ayudé a educarse. Me querían como profesor.

Yo me dedicaba muchísimo, preparaba las clases, y sobre todo un manual de trabajos prácticos, con muchos ejemplos; los hacía participar en casos, y me dedicaba mucho a la tarea docente.

Pero la verdad es que me cansé. Cuando regresé de Harvard ya no tenía ganas de volver a esa tarea docente que había hecho con tanta intensidad hasta principios de 1974.

Pero vos todo lo hacés con mucha intensidad, ¿por qué te cansaron las clases y no otras cosas?

En el período anterior a mis estudios en Harvard, al tema docente me dediqué con exageración. Daba clases los sábados a la tarde, cuatro o cinco horas de clase adicionales a las obligatorias, de recuperación para los alumnos que quisieran participar, y creo que fue una actividad tan intensa que quedé cansado de la actividad docente hecha de esa manera.

Vos volviste a ser profesor en Estados Unidos, un año, al terminar de ser ministro de Economía.

Sí. También fui profesor, después de Harvard y cuando comencé con la Fundación Mediterránea, pero ya no de cursos masivos sino de grupos chicos. Cuando digo que me cansé debo aclarar que dicté cursos que tenían trescientos, cuatrocientos, y hasta quinientos alumnos; era una tarea muy grande. Además organi-

zaba grupos de ayudantes de cátedra, de ayudantes-alumnos. Organizaba el dictado de la materia como un emprendimiento, como si fuera una empresa.

¿Cuando en 1986-87 fuiste profesor en New York University, de qué países eran tus alumnos?

De muchísimos países.

¿Y de qué les hablabas?

De las experiencias de estabilización y crecimiento en la década de los 90 de América latina, y de las experiencias argentina, mexicana y brasileña. Más que un curso formal fue un curso de experiencias. A los alumnos les interesó muchísimo, porque eran estudiantes de Master interesados en las economías emergentes. Pensaban trabajar seguramente en Wall Street, y les resultó atractivo un curso en el cual yo les expliqué mi experiencia como ministro de Economía de la Argentina en esos años, y también la percepción que yo tenía de lo que había ocurrido en México y Brasil. Dejé que me hicieran muchas preguntas, preparé las clases de manera ordenada para darles información, y luego respondía preguntas. Fue un curso un poco especial, dialogado, con la única dificultad de que eran muchos estudiantes, más de trescientos, y me exigió un gran esfuerzo porque como había aceptado ir sólo una semana por mes, y me concentraron todas las clases que correspondían en esa semana, tenía que dar clases prácticamente todos los días.

Después de haber trabajado seis años como ministro de Economía, nada es un gran esfuerzo, ¿o sí?

Ahí trabajaba ayudado por mi hija Sonita, y también por Joaquín Cottani, a quien nombraron profesor adjunto. Joaquín me ayudó a preparar las clases y a escribir monografías sobre cada uno de los países, y Sonita colaboró con toda la tarea administrativa. Como las clases despertaban muchas inquietudes entre los estudiantes, luego venían a hablar conmigo, así que además de preparar las clases y dictarlas en esos pocos días que estaba en Nueva York, tenía que recibir a una gran cantidad de estudiantes con inquietudes sobre los distintos países del mundo.

Para colmo, simultáneamente en Buenos Aires estaba todo el tema de los juicios y los ataques. El famoso episodio de mi sali-

da por la radio hablando de "la servilleta de Corach" ocurrió una mañana. Yo estaba temprano con Sonita, precisamente en la Universidad, y recibí una llamada de Marcelo Bonelli y expliqué todo lo que había pasado con el tema de los jueces en virtud de un título que había salido en *Clarín*.

¿En qué medida esos alumnos en Estados Unidos diferenciaron la exposición de un eunuco, como puede ser Milton Friedman, que puede hablar brillantemente pero que nunca estuvo en el proceso decisorio, de la presentación que podés hacer vos, que sos el que realmente lo hizo?

Mi presentación les despertó mucho interés a los estudiantes, precisamente por mi experiencia como hombre que había estado en el gobierno y manejando una economía emergente. La Universidad sacó mucho provecho de ese aspecto de mi currículum, porque organizó debates sobre economías emergentes en los que me hizo participar, me hicieron una entrevista que después pasaron por un programa de televisión, y finalmente me hicieron dar una conferencia anual en la que preparé un trabajo sobre la política monetaria en las economías emergentes, donde presenté con cierta formalidad las ventajas y desventajas de un régimen de convertibilidad monetaria. O sea que, sin duda, la Universidad y los estudiantes aprovecharon, más que mis conocimientos teóricos o mi formación académica, mi experiencia práctica, y creo que eso es lo que buscaron cuando me contrataron como profesor. A mí me resultó muy interesante esa experiencia, pero fue un esfuerzo muy grande que ya al año siguiente no estuve dispuesto a repetir.

CAPÍTULO 6
HARVARD

Cinco o seis años después de haber terminado el doctorado en la Universidad Nacional de Córdoba, y después de una febril actividad profesional en tu provincia dijiste: "sé más estadística que economía, y la economía que me podían enseñar en la Argentina ya me la enseñaron". Entonces empezaste a mirar para afuera.

Me di cuenta de que a los temas monetarios, financieros y de mercados de capitales, con los que había estado vinculado en el Banco de Córdoba, no los alcanzaba a entender ciento por ciento. Tampoco había logrado relacionarlos adecuadamente con la economía real, que sí creía entender mejor, y me pareció que ése era el momento oportuno para dedicar algunos años a leer y estudiar.

¿Por qué Harvard?

Porque había leído bastante sobre Harvard. Recuerdo que en el prólogo de un libro me había impactado la descripción que Samuelson había hecho sobre el ambiente de estudio de Harvard cuando él era estudiante. Como había varios egresados de Chicago en la Facultad, que tenían un contacto personal con Arnold Harberger, sabiendo que yo estaba buscando una admisión y que era bastante tarde para el año académico 1973, le escribieron a Harberger y él me mandó una admisión para Chicago sin prácticamente ninguna formalidad de por medio. Igualmente traté de lograr lo mismo de Harvard, a través de Richard Mallon, con quien había establecido contacto gracias a Juan Sourrouille, pero Mallon me dijo que probablemente me rechazarían la admisión, por una cuestión de fecha, y me recomendó que hiciera el trámite con más tiempo, para el año siguiente.

Como por otro lado no tenía resuelto el problema del financiamiento, decidí no ir a Chicago ese año y volver a insistir con Harvard al año siguiente. Mientras tanto inicié la gestión de beca ante la OEA, que conseguí. A principios de 1974 me llegó la admisión a Harvard, adonde viajé en agosto.

Quiere decir que de casualidad no sos un "Chicago boy", sino "Harvard boy". ¿Cuál hubiera sido la diferencia?

También hubiera aprendido buena economía en Chicago, como la aprendí en Harvard, solamente que ahí conocí a un grupo de profesores y estudiantes de esa época que fueron muy importantes en mi vida profesional y política posterior.

La beca de la OEA era muy ajustada...

Así es. Además, yo estaba casado y ya tenía a mi hija, así que una vez que conseguí esa beca obtuve un complemento de la Fundación Ford, que se estaba yendo de la Argentina. Además, había acumulado algunos ahorros: había logrado construir dos departamentos arriba de la casa de mis suegros, con uno le pagué a mis suegros el derecho a construir arriba de su casa, y pasó a ser de ellos, y me quedé con el otro; además había comprado un auto. En ese momento los autos eran valiosos, de modo que vendí muy bien mi Peugeot 504, que estaba en muy buen estado.

Vos conociste Estados Unidos en ese viaje. ¿Qué imagen tenías y qué imagen encontraste en ese momento?

Tenía una imagen no muy diferente de la que encontré desde el punto de vista físico, porque había visto muchas películas. Nueva York me resultó una ciudad conocida en su perfil, pero me impactó caminar por sus calles, dada la altura de sus edificios. La que me gustó mucho como ciudad, y diferente de la imagen que yo tenía de ella, fue Boston. Me resultó muy agradable, una ciudad con cierto parecido a algunas que había conocido en Europa, sobre todo algunos barrios de Londres, y encontré una vida de grupos más en contacto con la realidad urbana y también con la naturaleza. La vida en Cambridge, alrededor del río Charles y en conexión con el Campus de la Universidad, era realmente muy agradable, y yo no me había imaginado que fuera así.

Cuando llegaste al aeropuerto de Fiumicino tuviste tu primer problema idiomático con el italiano. ¿Cómo era tu inglés cuando llegaste a Estados Unidos?

Leía bien, hablaba con mucho acento y cometía errores verbales, pero me costaba mucho entender. También tengo una anécdota de la llegada al aeropuerto: Sonia fumaba por entonces y quería prender el cigarrillo. No teníamos fósforos, entonces se me ocurrió pedirle uno a la persona que atendía en el bar, y como no sabía cómo se decía fósforo, no sé por qué se me ocurrió pedir "fuego", como se pide en la Argentina, y dije: "¿Do you have *fire*?", o algo por el estilo. Se asustaron y casi llaman a los bomberos, porque pensaron que yo estaba diciendo que había un incendio. A mí me sorprendió que se asustaran, tuve que aclarar que lo que quería eran fósforos, y entonces finalmente me dijeron: "Ah, *matches*", y me dieron lo que pedía. Pero me llamó la atención cómo habían reaccionado frente a la palabra *fire*. Después me di cuenta de que en Boston, a dos por tres uno escucha la sirena de una autobomba, porque hay muchos incendios, dada la construcción de madera.

Otra anécdota de los primeros días de Boston fue que compramos un auto. Fuimos a un supermercado grande, estacionamos y entramos a comprar cosas. Cuando volvimos no pude abrir el auto porque había dejado la llave adentro. Justo llegó un americano al auto que estaba al lado y le pedí las llaves de él para ver si con las suyas podía abrir el mío. No funcionó así que el americano me dijo: "Espere un minuto", y se fue a hablar por teléfono. Volvió y me dijo: "Ya van a venir a ayudarlo". A los dos o tres minutos cayó una autobomba, con un montón de bomberos [*risas*] que llegaron al lado de mi auto, se bajaron, sacaron unas cintas y unos aparejos y en dos minutos me sacaron la llave del auto. Impresionante.

¿Vos habías estudiado inglés fuera de la escuela pública o te fuiste con el inglés de la escuela pública?

Yo había estudiado inglés en el secundario, y luego tomé clases particulares con una muy buena profesora, que me hacía leer *News Week* y el *Time*. Siempre tuve dificultades con los idiomas, sobre todo con la pronunciación. No tengo oído musical, no se me pegan las melodías ni las puedo imitar, y parece que eso me crea una dificultad especial para imitar la pronunciación o para memorizar las palabras en otro idioma.

Te voy a tranquilizar. En un reportaje un actor inglés dijo que es una idiotez tener que hacer el esfuerzo para imitar el acento inglés, lo que hay que hacer es conocer el idioma. Cada uno tiene que hablar con la entonación que tiene, el acento señala simplemente de dónde es uno.

Sí, pero yo además tengo el problema de la memoria. No me resulta fácil memorizar las palabras (tampoco me resulta fácil memorizarlas en castellano, por eso cuando hablo en mi propio idioma por ahí me quedo sin la palabra adecuada). Tengo mucha habilidad para el razonamiento lógico, pero no tengo memoria o me olvido fácilmente de los nombres. Me pasa más en inglés que en español, como es natural, y eso hace que mi conversación en inglés sea exageradamente complicada, cuando el inglés es un idioma muy gráfico, muy simple.

A la luz de Harvard, desde lo que habías aprendido en Córdoba, ¿dónde estabas fuerte y dónde débil?

En matemáticas, estadística y econometría estaba muy fuerte, y por eso lo primero que hice fue tomar un curso avanzado de econometría y otro de matemáticas, en el Departamento de Matemáticas, para ver si podía llegar rápido a la frontera del conocimiento en estas disciplinas. Y la verdad es que me resultó fácil. Ahí lo conocí a Yair Mundlak, porque él daba ese curso avanzado de econometría y lo hacía con gran elegancia. Después de presentar formalmente el tema, dedicaba mucho tiempo a las aplicaciones, lo cual a mí me despertaba mucho interés. A él le sorprendió que estando yo en el primer año del doctorado hubiera tomado un curso tan avanzado.

Paralelamente tomé un curso sobre tópicos especiales de matemáticas, donde se hablaba de cómo avanza esa ciencia, pero ese curso, que me resultó interesante, me llevaba en la dirección de la abstracción exagerada, y me sirvió para recordar que yo había decidido no seguir haciendo esfuerzos en esa línea. De todas maneras saqué "A", o sea que me fue muy bien.

Con Mundlak seguiste una amistad que llega hasta estos días, además de colaboraciones. ¿Cómo se desarrolló esa relación tan peculiar, profesor-alumno, que sigue después de un cuarto de siglo?

Yo había escrito algunos trabajos, y por otro lado enseñaba econometría y estadística en la Facultad. Uno de los trabajos era sobre

la oferta de maní y girasol en Córdoba, porque había una discusión sobre si los agricultores tomaban en cuenta el precio o no, o si la cantidad de hectáreas que sembraban eran independientes del precio, y ahí utilicé una técnica en la que habían trabajado tanto Zvi Grilliches como Yair Mundlak. Además había escrito otro trabajo sobre funciones de producción y estimación de funciones de producción. A Mundlak le interesó mucho y me preguntó si pensaba trabajar en el tema. Yo había llevado a Harvard una base de datos, no en disquete, como se hace ahora, sino en planillas, sobre la economía argentina, porque pensé que a lo mejor terminaría escribiendo la tesis sobre temas de crecimiento económico. Se la mostré a Mundlak y a él también le pareció muy interesante para estudiar temas de agricultura y crecimiento económico, sobre los que él había escrito mucho.

Mundlak estuvo como profesor visitante en Harvard los dos años míos de actividad más intensa, y si bien escribí la tesis sobre temas monetarios, le pedí que formara parte del tribunal de tesis por los aspectos econométricos. Lo integró con Martín Feldstain –presidente– y Benjamin Friedman. Así dejamos establecida una muy buena relación.

Mundlak volvió a Chicago y fue contratado por el IFPRI (International Food Policy Research Institute), de Washington, para seguir haciendo investigaciones sobre agricultura y crecimiento. Cuando dejé Harvard y a fines de 1977 había formado el Instituto de la Fundación Mediterránea, me escribió y me dijo que estaba interesado en trabajar conmigo, para lo cual viajó a Córdoba. Esta relación dura hasta ahora, y a mí me resultó sumamente agradable en todos los planos, en el personal y en el profesional, porque aprendí muchísimo de este hombre.

Hablaste de dónde te sentías fuerte, en base a lo que habías estudiado, ¿dónde estabas más débil?

En economía, sin duda. En primer lugar, no había conceptualizado bien el funcionamiento del sistema de los precios, porque lo había entendido en un contexto de equilibrio parcial. No tenía las nociones de equilibrio general, ni tampoco me había preocupado por relacionar los conceptos de la micro y de la macroeconomía. Entonces, tomé un curso con Kenneth Arrow, basado en el libro de Arrow y Debreu, un libro denso que no me resultó tan difícil por mi formación matemática. Las clases de

Arrow no eran de matemáticas, sino discusiones sobre la relevancia de los temas, así que eran muy interesantes. Me costaba un poco entender el inglés de Arrow, pero como era un razonamiento muy lógico, fui aprendiendo economía y finalmente también entendí su inglés. Lo que me hizo sentir muy bien fue saber que todos mis compañeros, incluso los americanos, también tenían dificultades para entenderlo.

Además, tomé cursos de Otto Eckstein y otro de Martin Feldstein, que en realidad lo dictaba Benjamin Friedman, su profesor asistente. Eckstein daba modelos macroeconómicos, porque él estaba trabajando en Data Resources, una empresa que había creado un gran modelo macroeconométrico y también modelos sectoriales para hacer pronósticos económicos.

En Harvard todo el enfoque era muy norteamericano y muy de economía cerrada, entonces en el segundo semestre del primer año decidí tomar cursos en el MIT. Me habían dicho que era muy bueno el de Stanley Fischer, sobre macroeconomía en economías abiertas: estaba escribiendo con Rudy Dornbursh un texto sobre *Macroeconomía*, y ahí conocí a Dornbursh. Él había llegado en ese semestre al MIT y asistía a las clases de Fischer, era casi un compañero, porque se sentaba como un estudiante más a escuchar las clases de Stan. Después de conocer a Dornbursh y parecerme tan brillante –era muy buen profesor, muy ordenado, muy claro en sus presentaciones– decidí tomar su curso sobre aspectos monetarios del comercio internacional.

En el MIT conocí a muchos estudiantes, además de mis compañeros en Harvard. Por ejemplo, a Paul Krugman y a Pedro Aspe. También a Eliana Cardoso y a Edmar Bacha, quien era *fellow* en el MIT. Bacha había trabajado con Lance Taylor en cuestiones del enfoque estructural latinoamericano. Con todos ello establecí una relación de amistad, y aproveché mucho todos estos contactos.

Yo era en cierta medida el que más conocía sobre inflación, un fenómeno que en ese momento comenzaba a preocupar en los Estados Unidos, porque después de la estabilidad de la década de los 60 había comenzado la preocupación por la inflación y por un fenómeno al que le habían puesto un nombre, pero que no entendían, el de la *estanflación*, o sea el estancamiento con inflación. Yo venía de un país que había sufrido inflación durante treinta años y había tenido muchos intentos de estabilización, con una economía

bastante cerrada pero que en algunos momentos se había abierto y, además, estaba todo el fenómeno del mercado paralelo de cambios; entonces, los temas que yo sabía describir como temas de la realidad de mi país despertaban mucho interés entre la gente que trabajaba en macroeconomía de economías abiertas.

Yo aprovechaba para conversar con ellos y decirles cuál era mi hipótesis. Recuerdo que tenía la obsesión por demostrar que la restricción del crédito, que ocurría como consecuencia del intento de controlar la cantidad de dinero, provocaba aumento en las tasas de interés, lo cual encarecía el costo del capital de trabajo, producía una contracción de la oferta y acentuaba los procesos recesivos.

Ésa es tu tesis doctoral.

Sí, que titulé "Efectos estanflacionarios de las políticas monetaristas de estabilización". El tema no era sólo explicar la recesión asociada a las políticas monetaristas, que tenía muchas explicaciones alternativas. Yo quería explicar la estanflación, es decir que además durante algún tiempo se *aceleraba* la inflación. Una vez le fui a explicar mi interpretación del fenómeno a Stanley Fischer, llevándole un trabajo que había escrito. Él me dio una explicación mucho más sencilla que la que yo había elaborado; la suya estaba basada en los *lags*, es decir, los desfasajes del efecto de las políticas monetarias sobre la economía. De todas maneras a mí no me desalentó, porque me pareció que la suya era más bien una explicación de tipo mecánica, mientras que la mía tenía más que ver con el comportamiento de los agentes económicos.

Esa conversación con Fischer me resultó muy útil porque planteó el dilema de cuál era el valor agregado de mi argumento, porque por el lado de la sencillez era más valioso el que él me había dado, y además era más conocido en la literatura.

Con Stanley Fischer te encontraste después, vos como ministro de Economía, él como alto funcionario del Fondo Monetario Internacional.

Con todos ellos, con Stanley, con Dornbusch, lo mismo que con Feldstein y con otro gran profesor con el que trabajé y del que aprendí muchísimo, Richard Musgrave, con todos ellos mantuve contacto ya desde la Fundación Mediterránea.

¿Qué importancia tiene haberse conocido en la relación profesor-alumno, alumno-alumno, para una futura conversación ministro-funcionario del Fondo Monetario Internacional?

Ayuda muchísimo al establecimiento de una relación de confianza. Por ejemplo, a Larry Summers también lo conocí en aquel entonces. Él era estudiante no graduado, lo mismo que Jeffrey Sachs, pero eran tan brillantes que tomaban los cursos de graduados y estaban entre los que sacaban mejores notas. Yo también estaba entre ellos, pero era mucho mayor. Cuando a Summers lo nombraron primero en el Banco Mundial y luego en el Tesoro de los Estados Unidos, me resultó muy fácil el diálogo. Como además yo lo conocía tan brillante, lo aproveché porque cuando todavía no era muy conocido en los ambientes políticos, y era vicepresidente de investigaciones del Banco Mundial, le pedí que viajara a la Argentina y con él discutimos varios aspectos de la política económica que estábamos implementando en ese momento. Entonces Summers se interiorizó sobre cuestiones de la economía del país y cuando fue designado primero subsecretario y luego secretario del Tesoro se me facilitaron todas las cosas.

¿Cuántos alumnos ingresaron al Departamento de Economía de Harvard en el año que vos entraste?

Veinticinco.

¿Y entre los veinticinco vos estabas entre los cinco mejores, los diez mejores?

Yo estaba entre los cinco mejores, pienso, o por lo menos saqué casi todas A. En los exámenes generales saqué la nota más alta junto con un hijo de Paul Samuelson, primo de Summers, llamado Robert. Los dos sacamos *A plus*, que era la máxima calificación.

Cuando vos estabas en Harvard te relacionaste con todos los compañeros. La impresión que me queda es que, además de los estudios, hiciste una verdadera labor de relaciones públicas, que te sirvió para el resto de la vida.

Sí. Como éramos un número reducido, teníamos gran interacción, y yo venía de un país exótico, que proveía buenos ejemplos para todos los temas que se discutían... Por ejemplo, cuan-

do se discutía el efecto de las devaluaciones aparecían los trabajos de Carlos Díaz Alejandro sobre la devaluación argentina de 1958. Entonces, quizá no tanto por mi personalidad sino por el hecho de que yo venía de la Argentina, pude despertar interés entre el resto de los estudiantes y también entre los profesores.

Además, se estaban produciendo los cambios organizativos en la economía chilena, y había una fuerte discusión sobre lo que estaba pasando en Chile, no sólo en la Argentina. Había varios estudiantes chilenos, por ejemplo los hermanos Piñera. México era un país que había tenido estabilidad por mucho tiempo y que en esos años se vio sacudido por una fuerte devaluación, que fue un fenómeno desconocido para ellos. También estaba todo el enfoque de la oferta agregada, los shocks de oferta, porque en esa época se había producido el aumento del precio del petróleo, y una de las explicaciones que había para el fenómeno de la estanflación era justamente el shock de oferta, pero no de naturaleza financiera o monetaria, como yo discutía en mi tesis, sino por el repentino aumento del precio del petróleo. En ese ambiente, lo que yo contaba sobre la Argentina despertaba interés, y eso me ayudaba a establecer un diálogo y una relación con los otros estudiantes y con los profesores.

Mencionaste a Musgrave.

Yo no había tomado su curso de finanzas. Muchos de mis compañeros hablaban de él y lo tenían como consejero. Un día recibí una llamada de su secretaria. Esto fue en el segundo año, cuando yo ya había rendido los exámenes generales, y estaba terminando de cumplir los requisitos en los campos de especialización y empezaba a trabajar en mi tesis doctoral. Lo fui a ver y me dijo: "Usted viene de Argentina, he visto sus antecedentes, lo quiero invitar a que se incorpore a un equipo que estoy armando y que va a hacer un viaje a Bolivia para estudiar el sistema presupuestario y tributario. Este equipo va a estar integrado por Arnold Harberger, Richard Bird, Anne Krueger", mencionó nombres que a mí me impresionaron, porque eran los autores de muchos de los trabajos que yo había leído, "y queremos que además de estas personas participen estudiantes avanzados, así que lo invito". Además me dijo cuánto me iba a pagar.

Por supuesto que acepté, porque me pareció un hermoso de-

safío. Además, me acercaba a la Argentina, e iba a poder pasar algunas semanas en Córdoba. Sonia estaba embarazada de nuestro segundo hijo, y me acompañó sólo una semana en Bolivia, porque teníamos miedo que la altura de alguna manera afectara su embarazo, aunque la realidad fue que la altura me afectó más a mí que a ella... Fue una experiencia profesional muy rica, muy buena.

Con las notas que tenías, las vinculaciones que hiciste con los otros estudiantes, y sobre todo con los profesores, ¿alguien te tentó para que hicieras carrera en Estados Unidos, o vos dijiste: "Yo me vuelvo a Córdoba, a San Francisco"?

El episodio que recuerdo –y también Sonia, siempre– ocurrió en marzo o abril de 1977, cuando yo ya había defendido mi tesis, me la habían aprobado y ya me estaba preparando para volver. Estábamos caminando con Sonia por Cambridge, cerca de Harvard Square, y nos encontramos con Dornbursh, que había leído algunos capítulos de mi tesis (además Bacha y Lance Taylor la habían comentado en un seminario en el MIT, y Pedro Aspe había decidido escribir un capítulo de su tesis sobre el mismo tema). Dornbursh estaba intrigado por el hecho de que el tema que yo había tocado había despertado interés, y me sugirió que trabajara uno o dos años más sobre ese tema ahí, en Harvard o en el MIT, y me dijo que podía obtener el premio *Wells*, que daba Harvard a la mejor tesis doctoral cada cinco años, premio que después recibió Larry Summers. Pero para poder aspirar a ese premio yo tendría que haberme quedado a trabajar muy seriamente en un ámbito de alto nivel académico, y ya había decidido volver a la Argentina. Además, después de estar en Bolivia, fui a Córdoba y les conté a Piero Astori, a Fulvio Pagani, y a varios empresarios que me conocían, qué era lo que había estado haciendo en Bolivia, y ellos se entusiasmaron para que yo organizara un equipo o una institución que pudiera llevar adelante estudios como ése, pero en Córdoba. Yo les propuse que reunieran a un grupo de empresarios dispuestos a crear una fundación, y en agosto de 1976, cuando todavía estaba comprometido con estudios en Harvard, pero ya tenía planeado volver, se hizo la primera reunión en la casa de Astori, en la que participaron alrededor de treinta y tres empresarios y decidieron crear la fundación.

Doctor por la Universidad de Córdoba en 1968, doctor por la Universidad de Harvard en 1977, después dictaste un curso de un año en New York University, pero perdiste el contacto con la academia como tal, excepto que varias universidades te nombraron doctor honoris causa.

La primera, que me nombró *doctor en jurisprudencia,* fue la Universidad de Génova en 1994, al año siguiente me nombraron *doctor honoris causa* en la Universidad Ben Gurión del Negev, Israel. En este caso, el rector de la universidad conocía muy bien el trabajo que habíamos hecho con Yair Mundlak y sabía que en algunas de las reformas que yo había implementado en la Argentina, habíamos aplicado las políticas que surgían de ese trabajo. La distinción coincidió con la reunión anual del BID, que se hizo en Jerusalén. Esto ocurrió dos o tres días antes del fallecimiento de mi papá.

Al año siguiente me comunicaron que la Universidad de Torino me otorgaba un doctorado *honoris causa* en economía, pero recién lo recibí en septiembre de 1996, cuando ya estaba fuera del Ministerio de Economía. También recibí un doctorado *honoris causa* de la Universidad de París I, Pantheon Sorbone, en marzo de 1999. De casualidad estaba Germán Sopeña en París, asistió a la ceremonia y me contó que había sido igual a la que le habían hecho a Jorge Luis Borges, cuando le dieron el doctorado *honoris causa* varios años antes. Me llenó de orgullo que me hubieran dado un *honoris causa* en la misma universidad que a Borges.

Finalmente, en el 2000, me dio un doctorado *honoris causa* la Universidad de Bologna, gestionado por Camilo Dagúm.

¿Los doctorados honoris causa *son en broma o en serio, en particular los que a vos te dieron?*

Son una mezcla de reconocimiento a la trayectoria política y profesional. En algunos casos cuenta más el contacto personal o político, pero en otros casos, como en el de la Universidad Ben Gurión o el de la Sorbona, tuvieron en cuenta mis trabajos profesionales y su implementación a través de mi rol como político. Quizás en las universidades de Génova y Torino tuvieron más en cuenta el hecho de que yo era el ministro de Economía y de Obras y Servicios Públicos de la Argentina. En

el caso de Bologna creo que fue un homenaje que me quiso rendir Camilo Dagúm, quien siempre me distinguió con su amistad y su cariño.

Las ceremonias son muy lindas, siempre incluyen algún elemento artístico, como un concierto. Además, se pronuncian discursos muy elaborados, tanto por los presentadores del premio como por los premiados. En mi caso, cuando recibí los doctorados estando en funciones, hice discursos no preparados, porque estaba en una vorágine e improvisé, lo cual no era muy adecuado para ese tipo de ceremonias. Incluso improvisé en una oportunidad donde no debería haber improvisado. Fue cuando me incorporaron, como miembro correspondiente, a la Academia de Ciencias Políticas Morales y Sociales de España, que es una Real Academia, pero como fue en 1993 y yo estaba viajando permanentemente dando conferencias y teniendo reuniones, acepté incorporarme a esa academia y no averigüé bien cómo era la ceremonia.

Ahí fue cuando mandaste a los investigadores del CONICET a lavar los platos.

[*Risas.*] No.

¿Qué fue exactamente lo que dijiste de los investigadores del CONICET?

No hablé de los investigadores del CONICET, sino que me referí a un artículo sobre cuestiones de política laboral, que había salido en *Clarín*, firmado por una persona que decía ser una investigadora del CONICET. Yo critiqué el trabajo, dije que me parecía que estaba todo mal y yo tenía autoridad para criticarlo, no como ministro de Economía sino como persona que también había escrito y había hecho investigaciones sobre mercados laborales y problemas de ocupación, y entonces cometí el error de decir que la autora de ese artículo, en mi opinión, debía dedicarse a lavar los platos, en lugar de escribir sobre economía laboral. Obviamente, fue de muy mal gusto y lo peor es que lo tomaron como un ataque, no al contenido del artículo, que hubiera sido un ataque legítimo, sino a la persona. Además, como era mujer, algunos dijeron: “Ve, subestima la capacidad intelectual de las mujeres”, y como me referí al CONICET casi

todos pensaron que yo despreciaba el trabajo de los científicos de ese organismo. Con lo cual cometí un error de esos que lamentablemente uno después tiene que pagar toda la vida, porque permanentemente me lo recuerdan.

¿Todavía?

Sí, a dos por tres renace el tema.

Capítulo 7
FUNDACIÓN MEDITERRÁNEA

¿La Fundación Mediterránea fue idea de quién?

La idea de que fuera una fundación destinada a financiar investigaciones económicas, que se realizarían en un instituto que yo iba a dirigir, fue mía. Pero la idea de movilizar recursos empresarios para promover el estudio de los problemas económicos argentinos desde Córdoba, fue de Piero Astori. Astori lo entusiasmó a Fulvio Pagani y ellos dos, a otros empresarios como Adrián Urquía padre, Piero Venturi, Andrés De Fortuna, y varios más. Ayudados por un profesional que tenía cargos directivos en empresas, José Castro Garayzábal.

Hablemos primero de Astori y después de Pagani.

Piero Astori era un empresario italiano que había llegado muy joven, con sus padres y sus hermanos, después de la Segunda Guerra Mundial. Mientras sus hermanos y sus padres habían vuelto a Italia y desarrollado actividades empresarias allá, él fue el único que se quedó, administrando las empresas familiares, dedicadas a materiales de construcción. De la comercialización fue avanzando hacia la producción de materiales de construcción. Y como el lugar adecuado para esa producción era Córdoba, él se trasladó desde Buenos Aires y compró una pequeña fábrica de ladrillos cerámicos.

¿Por qué Córdoba era mejor?

Porque existían los recursos naturales que se necesitaban para ese tipo de producción, una arcilla especial y, por otro lado, Córdoba tenía la tradición de la industria de la cal y el cemento,

que son industrias complementarias de la del material cerámico para la construcción. Él desarrolló su actividad industrial en Córdoba, pero mantuvo la red comercial que había organizado desde Buenos Aires y trató de transformarla en una red a nivel nacional. Llegó a ser un productor muy importante de ladrillos y otros productos cerámicos, como tejas, con fábricas en varios lugares del país, y luego se dedicó a producir grandes estructuras prefabricadas para la industria, el campo y el comercio. Era un gran entusiasta de la prefabricación de viviendas, pero no con materiales nuevos sino con los tradicionales, porque él tenía el concepto de que al argentino le gustaba la vivienda de ladrillos y cal, que daban una imagen de solidez y de duración en el tiempo y se adaptaban a las características del clima.

Astori era un gran entusiasta del desarrollo cultural de Córdoba, en todos los aspectos. Por ejemplo, compró una estancia histórica, donde había dormido Belgrano –era un puesto de una de las estancias jesuíticas–, la reconstruyó y la transformó en un casco de estancia muy valioso, tanto desde el punto de vista histórico como turístico.

También compró un diario vespertino y trató de hacer un muy buen diario matutino. Terminó siendo un mal negocio para él y el diario cerrando, pero la aparición de *Córdoba* y *Tiempo de Córdoba* obligó a *La Voz del Interior* a mejorar mucho la calidad de ese medio.

Tiempo de Córdoba fue un producto de muy buena calidad periodística y muy atractivo, pero costaba mucho dinero. No sólo por el contenido sino también por el formato, porque tenía muchos suplementos. Él se entusiasmaba porque cada vez vendía mayor número de ejemplares, pero el costo unitario del ejemplar era mayor que el precio de tapa y, por lo tanto, mientras más vendía, más perdía. Un experto periodístico del exterior en una oportunidad lo vino a visitar; Astori le mostró el producto, el hombre le hizo algunas preguntas sobre cuánto ingresaba por publicidad, y le dijo: "Mire, lo que usted está haciendo es poner un dólar adentro de cada diario, pero lo vende por cincuenta centavos de dólar, por lo cual, salvo que el tiraje que usted vaya a lograr le genere un ingreso por publicidad que crezca más que proporcionalmente al número de ejemplares, usted va a fracasar".

Yo veía que invertía mucho en el diario y tenía la idea de que

podía ser mucho más productivo poner ese dinero en la Fundación Mediterránea. Ello permitiría llevar adelante nuestra actividad de investigación y después podríamos publicar los resultados en todos los diarios de la Argentina y lograr gran difusión. Así que le recomendé que no siguiera perdiendo dinero con el diario.

¿Fulvio Pagani?

Pagani era un empresario admirable desde muchísimos puntos de vista. Por lo pronto, admirable por su historia. Era hijo de un panadero de un pueblo del interior de la provincia de Córdoba, El Tío o La Para, cerca de Arroyito, un pueblito muy chiquito. Y el padre hacía facturas y se asoció con un fabricante de caramelos, creo que de San Francisco. Cuando él terminó el secundario, empezó a trabajar en esta empresa de producción de caramelos y advirtió que con esa forma de producir los caramelos –no sólo esa fábrica, sino las muchísimas fábricas pequeñas que había– obviamente no era fácil progresar, porque el rendimiento no era el adecuado.

Entonces decidió utilizar diez mil pesos que tenía para iniciar una actividad empresaria propia, gastando la mitad en hacer un viaje por el mundo, para ver cómo se fabricaban caramelos en otros lugares. Volvió con el conocimiento y les dijo a los otros cinco socios, todos mayores que él, pero que confiaban en su criterio, que debían encarar la construcción de una nueva fábrica, con el tipo de maquinaria y la tecnología que él había encontrado en otros lugares del mundo, y que obviamente ofrecía grandes ventajas con respecto a la que predominaba en la Argentina.

Entonces, crearon una nueva empresa en Arroyito. Tuvieron que conseguir capital, lo cual no era fácil en esa época. Consiguieron créditos y empezaron a fabricar caramelos con una productividad muy superior al resto de todas las fábricas, las cuales fueron cerrando, o ellos comprando, y se fueron transformando en la gran fábrica de caramelos, no sólo de la Argentina sino de Sudamérica.

Pagani, que siempre ponía énfasis en la eficiencia, en la productividad, en llegar al consumidor interno o externo con el producto que el consumidor quería, notaba que las dificultades para su tarea empresaria provenían fundamentalmente de los altos precios de algunos insumos, que estaban fuertemente protegidos,

como el azúcar y el papel; también a veces la maquinaria, que sólo se podía importar pagando muy altos aranceles de importación. Por otro lado veía que se perdía un tiempo enorme llenando planillas, sobre todo cuando había controles de precios, gestionando créditos en los bancos, haciendo lobby, y entonces él quería trabajar para que la economía se organizara sobre bases de reglas más simples, de más competencia, donde se premiara la eficiencia y no hubiera tantas trabas para invertir y producir eficientemente.

Tanto Astori como Pagani veían a Buenos Aires como el lugar desde el que se trababa todo el accionar del empresario con vocación de eficiencia y que quería competir, porque veían a Buenos Aires como el lugar donde se tomaban las decisiones, se generaba la información y estaban todos los lobbistas que trataban de influir sobre las decisiones y de utilizar la información a su favor para conseguir créditos o permisos de importación.

Justamente, esa visión que ellos tenían se correspondía con la teoría que nosotros habíamos elaborado en la Oficina Regional de la CONADE, luego en la Secretaría de Desarrollo de la provincia y en el Banco de Córdoba. Entonces, de la conjunción de este trabajo que nosotros habíamos hecho como economistas –hablo en plural porque no era yo solo– y con esta visión que tenían estos dos empresarios, surgió la idea de la Fundación Mediterránea.

¿La idea era, produzcamos estudios, hagamos muchas copias y en cuanto las mandemos a la gente de Buenos Aires, ellos van a cambiar la política económica, o lo contratamos a Cavallo, quien ya llega al Ministerio de Economía y cambiará las reglas del juego en favor de Córdoba?

La idea de ellos era crear una corriente de opinión desde Córdoba, y desde el interior del país, favorable a los cambios que debían darse en las reglas del juego de la economía. Ellos pensaban que obviamente esto se haría finalmente desde la política. Por ejemplo, la obsesión de Astori –y en alguna medida también de Pagani– era identificar a los líderes políticos y económicos del futuro. Y así como él "apostaba" a mí como economista, apostaba a Fernando de la Rúa como político, y apostó a Carlos Menem también. Astori lo conoció a Menem mucho tiempo antes de que

la gente pensara que iba a ser presidente de la Nación. De hecho, Menem, después que salió de la cárcel, empezó a venir de vez en cuando a Córdoba y participaba en las reuniones de la Fundación. Y con De la Rúa los cordobeses habíamos tenido contacto porque era senador por Capital Federal, pero había apoyado en 1973-74 aquel proyecto de ley de promoción económica que llegó a tener media sanción de senadores; además, De la Rúa es cordobés, y por lo tanto tenía contactos de amistad con muchos cordobeses. Astori y Pagani lo apoyaban a De la Rúa, lo invitaban a reuniones y lo homenajeaban cuando iba a Córdoba, a punto tal que cuando se hizo la reunión constitutiva de la Fundación, decidieron invitar a un político, a pesar de que en ese momento no existía la actividad política porque el Proceso la había anulado, y el político que estuvo presente fue precisamente De la Rúa, que los alentó.

Ahora conocemos lo que Pagani y Astori querían para la Fundación Mediterránea. Vos, ¿qué querías?

Mi propósito era organizar un equipo, que yo ya tenía en mente porque era el mismo con el que habíamos venido trabajando en la Universidad y en la Provincia. Enriquecer ese equipo, o reforzarlo con gente joven, con los mejores estudiantes que fuésemos detectando en la Universidad, para estudiar los temas con un sentido muy práctico, es decir, para pensar las soluciones a los problemas. Y hacerlo escribiendo trabajos que pudieran presentarse en los ámbitos académicos, pero que fundamentalmente sirviesen para la discusión con los empresarios, incluso con los dirigentes gremiales, por supuesto con las autoridades políticas, y sobre todo que sirviera para el debate público.

De hecho, la Fundación Mediterránea, tanto para los empresarios como para los profesionales que integramos el instituto, se constituyó en un ámbito muy lindo de creación conjunta. Porque nosotros buscábamos los datos y preparábamos los estudios, pero la identificación de los problemas surgía de conversaciones con el grupo de empresarios. Teníamos reuniones que al principio fueron mensuales, pero que luego terminaron siendo semanales. Esos empresarios, que eran importantes porque eran las cabezas de las empresas, llegaban a la capital de Córdoba desde los lugares del interior de la provincia, los días lunes, para parti-

cipar en un almuerzo durante el cual presentábamos los trabajos, intercambiábamos ideas, y esas reuniones empezaban a veces a las 12 y terminaban a las 4 o 5 de la tarde. Además organizábamos conferencias públicas y otros eventos.

Desde el punto de vista geográfico, la Fundación nace en Córdoba pero después empieza a tener "sucursales"...

Sí, pero recién a partir de 1982, después de mi paso por la presidencia del Banco Central. Un grupo de empresarios mendocinos se había interesado por crear un instituto semejante al que teníamos en Córdoba, pero la presencia de la Fundación en Mendoza ocurrió en los meses siguientes a mi salida del Central. En Buenos Aires ocurrió lo mismo.

La Fundación tiene dos publicaciones periódicas: Novedades Económicas *y* Estudios.

Novedades económicas era una hojita, que inicialmente sacábamos todas las semanas, y después se transformó en una revista mensual. *Estudios* era trimestral. Al principio la más cuidada, teníamos un Comité Editorial y tratábamos de que se publicaran trabajos más elaborados, o de una vigencia más permanente.

Hay un tema en los trabajos de la Fundación, desde por lo menos 1980, y que va in crescendo, *que es la cuestión del aumento de los pasivos empresarios.*

Ése era el tema que más preocupaba a los empresarios en esa época. Se produjo el fenómeno de las altas tasas reales de interés, y en algún momento nosotros y otra gente hicimos sugerencias de una suerte de renovación automática de los créditos y acumulación de los intereses. Pero como se iba capitalizando una tasa de interés muy alta en términos reales, las deudas empresarias y de las familias iban adquiriendo una magnitud desproporcionada con el valor de los bienes y el nivel de ingresos de los que habían solicitado los créditos. Ese fenómeno, que fue fruto también de una incapacidad de los tomadores de crédito para advertir lo que significaba endeudarse a tasas libres en un contexto en el que podía llegar a bajar la inflación, creó un importantísimo problema objetivo.

Cuando uno mira la producción de la Fundación Mediterránea, hay trabajos individuales tuyos pero también hay muchos trabajos conjuntos. Por ejemplo, Cavallo y Cotani, Cavallo y Domenech, Cavallo y Mundlak, Cavallo y García, Cavallo y Parino, Cavallo y Peña, Cavallo y Petrei, Cavallo y Zapata.

Yo siempre trabajé en colaboración. Desde que era estudiante en Córdoba, cuando luego estuve en la función pública en la provincia de Córdoba, también en Harvard, porque yo genero ideas pero soy poco cuidadoso en la presentación y el examen detallado de las ideas. No tengo paciencia para hacer el trabajo prolijo de examinar la validez o no de una idea, o de una hipótesis a la luz de las estadísticas, y entonces me complemento muy bien con gente que reúne esas condiciones, personas que son investigadores más pacientes. Por eso trabajo con personas que tienen buena formación, que leen bibliografía, que buscan todas las fuentes de información, y que discutiendo conmigo terminan elaborando el documento que incorpora ideas y una cierta creatividad en materia de hipótesis, con rigor y prolijidad en el examen de la evidencia y también en la búsqueda de los antecedentes.

Como yo siempre trabajé muy rápido, en muchos temas y con muchos colaboradores, nunca pude hacer el trabajo detallado y cuidadoso. Me especialicé en generar ideas, algunas de las cuales terminaban no siendo buenas; a veces he planteado hipótesis que después probamos que eran incorrectas. Pero con esta modalidad pude informarme y formarme en muchos temas, en una temática muy amplia, pero siempre trabajando en colaboración con otra gente, por eso logré armar un equipo.

Recuerdo el caso de la privatización y transformación del puerto de la ciudad de Buenos Aires, que fue una tarea titánica. Yo no encontraba quién se animara a asumir semejante responsabilidad, y necesitaba un subsecretario de puertos. Busqué quién había trabajado en el tema más parecido dentro mi equipo, y lo identifiqué a Rafael Conejero, que por entonces era vicepresidente del Banco Hipotecario. Él había escrito un trabajo sobre el costo de los servicios portuarios en Argentina, comparándolos con los de Brasil, Chile y otros países. Para eso había tenido que averiguar qué son los servicios portuarios y cómo se prestan. Conejero se animó, dedicándose durante treinta días a leer todo lo que

se había escrito en Argentina, a visitar los puertos, a hablar con gente que conocía algo del tema, empresas que operaban en el puerto, y buscó también información en otros lugares del mundo –yo lo puse en contacto con un compañero que había tenido de Harvard, que había hecho su tesis sobre evaluación de proyectos portuarios para Francia–, y a los treinta días lo hice designar subsecretario de puertos y vías navegables. Hizo una tarea excelente, con una gran valentía, por supuesto, con todo mi respaldo, porque no era una tarea sencilla.

¿Por qué la gente trabaja con vos? ¿Porque no tiene otro trabajo, porque vos les ofrecés mejores salarios, porque nadie puede decirte que no, o están todos pensando que empiezan a trabajar con vos en la Fundación Mediterránea y terminan en un ministerio y en la presidencia?

En 1977 los jóvenes egresados o que estaban por egresar de la Facultad de Ciencias Económicas querían trabajar en la Fundación, porque los que estábamos ahí habíamos sido sus profesores, algunos habíamos sido sus mejores profesores, como el caso de Givogri. Poder trabajar con alguno de ellos, o de nosotros, era para los estudiantes algo muy atractivo.

Pero cuando vos hablás de tu equipo no son esos pibes, ¿o son esos pibes?

Bueno, ésa es la gente joven. El resto trabajaba conmigo porque yo conseguí financiamiento. Todos teníamos ganas de trabajar en investigación aplicada, y habíamos tratado de hacerlo en el Instituto de Economía o en el Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas, en la Secretaría de Desarrollo, y finalmente en la Fundación Mediterránea. Algunos que estaban en el exterior y que tenían ganas de volver, encontraron la oportunidad, como el caso de Petrei. Y Givogri se estaba por ir de la Argentina y se quedó porque apareció esta oportunidad de trabajo, mejor remunerada que la que desarrollaba la Universidad. Además, en la Universidad había mucha politización, muchos enfrentamientos, así que no era un ambiente muy atractivo para los profesores e investigadores de alta dedicación.

La creación de la Fundación Mediterránea ofreció un ámbito mucho mejor desde todo punto de vista. Yo era el líder, no tan-

to intelectual sino el más emprendedor, el que había reunido los ingredientes necesarios para que la institución empezara a funcionar y funcionara.

Vos querés decir que los economistas de la Fundación Mediterránea, desde el punto de vista técnico, no te consideraban...

Yo había sido alumno de casi todos ellos, de Arnaudo, Givogri, Petrei, Sánchez, Dadone. Después había sido colega de ellos, porque yo también había sido profesor en la Facultad. Nos respetábamos mutuamente, pero teníamos trayectorias diferentes porque yo era más joven. Lo que sí reconocían ellos –y siempre lo reconocieron– fue mi liderazgo como organizador, como una persona que podía lograr interesar a los empresarios para que pusieran el dinero, y hacer interesantes esas reuniones semanales, lo cual a su vez permitía que la institución siguiera teniendo recursos.

Ingresás al gobierno nacional en marzo de 1981, quedándote hasta diciembre. Volvés a mediados de 1982 al Banco Central, hasta agosto, y a partir de 1987, cuando sos diputado, ya no volvés a la Fundación. ¿Cómo afecta, en cada vuelta, tu experiencia en el sector público?

Seguimos trabajando de la misma forma porque mis intervenciones en el sector público eran una consecuencia de la tarea que yo hacía en la Fundación Mediterránea. Fui invitado por Horacio Liendo, que es cordobés, estaba casado con una cordobesa y conocía mucho el ambiente de Córdoba, para colaborar con él en el Ministerio del Interior. Él veía que iba a tener que meterse en el tema de la economías regionales, y yo acepté colaborar, para ocuparme de la economía de Cuyo, que estaba en una gran crisis, de la del Chaco..., y lo hice como una forma de contribuir a la implementación o aplicación de las ideas que nosotros habíamos generado.

A fines de 1981 volví a la Fundación Mediterránea y seguí trabajando como antes. A mediados de 1982 fui al Banco Central, donde estuve cincuenta y tres días y después volví a la Fundación Mediterránea, a seguir trabajando como antes. La única diferencia es que cada vez que yo intervenía en el gobierno desataba tantas polémicas, que *a posteriori* de mis intervenciones había gran

interés periodístico, y entonces todos los trabajos que hacíamos en la Fundación pasaron a ser mucho más conocidos, o sea que lo que cambió para ella y para el instituto fue el grado de exposición pública. Tuvimos más demanda de opinión, pero también se nos abrieron posibilidades mucho mayores de divulgación de los trabajos de la Fundación.

Hoy soy presidente honorario de la Fundación. La veo con dificultades para conseguir el presupuesto que se necesita para mantenerla como un instituto que se dedique a la investigación. Al tener pocos recursos tiene que vender proyectos, que son una mezcla de investigación y consultoría. De todas maneras los economistas que hoy están en la institución tratan de preservar aquel clima, y los empresarios que participan, sobre todo en el interior del país, siguen entusiasmados. En Córdoba, en particular, en los últimos dos años, desde que asumió José Manuel de la Sota como gobernador, hay una cierta revitalización del interés por el trabajo de la Fundación.

CAPÍTULO 8
SUBSECRETARIO DEL MINISTERIO DEL INTERIOR

No sé si desde que naciste, pero se veía venir que la forma en la cual fuiste encarando tu actividad profesional desembocaba en la función pública. ¿Cómo fue que llegaste a una subsecretaría en el ministerio del Interior a partir de abril de 1981?

Nosotros habíamos tenido, desde la Fundación Mediterránea, una participación muy activa en la discusión de un tema muy relevante para las economías regionales, el de las tarifas de los servicios públicos, porque en 1978, Guillermo Walter Klein, secretario de programación de José Alfredo Martínez de Hoz, que lo conocía mucho a Pagani, le había pedido que, como colaboración al gobierno, la Fundación estudiara la estructura de las tarifas públicas (no tanto los niveles absolutos sino las diferencias por tipo de servicio y también la estructura regional).

Hicimos el estudio, con financiamiento que aportaron los propios empresarios, codirigidos por Givogri y Petrei. Estudiamos las tarifas eléctricas, las telefónicas, las del gas, el precio de los combustibles. Utilizamos la metodología de la evaluación de proyectos y fijación de tarifas según costos marginales de mediano y largo plazo. Mostramos que la estructura regional de tarifas discriminaba en contra del interior del país. Por ejemplo, el precio del gas era el mismo en Neuquén que en Buenos Aires, o sea que Neuquén no podía internalizar la ventaja de tener el gas cerca. Un buen sistema de tarifas tendría que haber establecido precios del gas diferentes, porque el costo de transporte de Neuquén a Buenos Aires iba aumentando. Pero cuando el producto era destilado en Buenos Aires y transportado al interior del país, como pasaba con algunos derivados,

ahí sí se cargaba el costo del transporte, en contra del interior del país.

Las tarifas eléctricas en algunas regiones del país eran mucho más caras que en otras, pero ello no se correspondía con costos de transporte ni con costos de generación. Eran cosas arbitrarias. Era particularmente notable la desventaja para el interior en el caso de la tarifa telefónica. Las llamadas de larga distancia eran carísimas y las de corta distancia estaban subsidiadas, con lo cual la factura típica de una persona que vive en una pequeña población, y que por consiguiente usa el teléfono constantemente para llamar a larga y media distancia, estaba tremendamente gravada, y la factura típica de alguien que usaba el teléfono para comunicarse con el vecino estaba subsidiada.

Nosotros pusimos de manifiesto todos esos impuestos y subsidios cruzados que creaban distorsiones preponderantemente en contra del interior del país, lo cual, junto a la distribución de recursos fiscales entre provincias, llevaba a la conclusión de que la Capital Federal recibía un subsidio muy grande de todo el interior del país. Además, muchos de los servicios que en el interior financiaban los gobiernos locales, en la Capital Federal lo pagaba el gobierno nacional con recursos nacionales. Mostramos que el impuesto inmobiliario en la ciudad de Buenos Aires era muy inferior a la suma del impuesto inmobiliario provincial y municipal de alguien que vivía en Córdoba.

Pues bien, todo ese tipo de temas había sido divulgado por nosotros, y como el ministro Liendo tenía gran preocupación por varias economías regionales que en ese momento estaban en crisis, me identificó a mí como el economista que podía ayudarlo a resolver esos problemas.

La transición Videla-Viola tuvo un componente personal verdaderamente increíble. Cualquier cosa que se pareciera a Martínez de Hoz no podía formar parte del gobierno a partir del 29 de marzo de 1981. Vos fuiste visto, entonces, como una persona que no tenía nada que ver con Martínez de Hoz, o en todo caso como un crítico.

Nosotros habíamos criticado el manejo monetario y financiero de Martínez de Hoz desde 1978 en adelante, y en particular durante 1980, y desde ese punto de vista éramos vistos co-

mo críticos del equipo económico de Martínez de Hoz. Habíamos escrito mucho sobre la famosa Cuenta Regulación Monetaria y habíamos argumentado que había un déficit cuasifiscal, que estaba escondido en el Banco Central y no era tenido en cuenta cuando se hacían los razonamientos macroeconómicos, y además habíamos insistido bastante en la inconsistencia de la tablita cambiaria con una política fiscal que llevaba a grandes déficits y obligaba a la acumulación de endeudamiento; además éramos críticos de la combinación de garantía de los depósitos con tasas de interés libres. Por otro lado, apoyábamos las ideas de apertura y desregulación que estaban en el discurso de Martínez de Hoz, pero que se habían implementado de una manera muy parcial e incompleta.

Liendo te hace el ofrecimiento. ¿Le dijiste sí, por supuesto, o hablaste con Sonia, con Pagani, con Astori?

Hablé con Sonia y con la gente del Instituto, pero sobre todo hablé con Pagani y con Astori. Ellos sin duda querían que yo aceptara, porque como todo el empresariado, estaban muy preocupados. El clima que se vivía a fines de 1980 y principios de 1981 era de gran preocupación, y ellos creían que yo tenía ideas que podían contribuir a resolver los problemas y me alentaron a que aceptara el ofrecimiento y a que actuara.

Te instalaste en un despacho en la Casa de Gobierno y el ministro Liendo te dijo: "Bueno, subsecretario, usted tiene que ocuparse ahora de las uvas verdes, el maní pelado y no sé cuantas cosas más", o vos le dijiste: "Jefe, usted déjeme que yo arreglo todo".

Me ocupé de las economías regionales. Recibí a todos los gobernadores, los escuchaba, discutía e intercambiaba ideas con ellos. Y comencé a estudiar el régimen de coparticipación federal de impuestos y los mecanismos que se podían llegar a utilizar para crear mejores reglas de juego. Como al resto de la gente la tenía en Córdoba, empecé a buscar economistas en Buenos Aires, y quien trabajó conmigo en aquel período fue Adolfo Sturzenegger. Lo que pasa es que, por supuesto, seguía mirando la marcha general de la economía, ya que era un período por demás interesante.

¿Hablabas con el ministro de Economía Lorenzo Sigaut, hablabas con Liendo, Liendo hablaba con Sigaut...?

Liendo me pedía opiniones, o quería que yo le explicara qué era lo que estaba pasando. Alguna vez me llevó a hablar con el presidente Viola, pero por un tema de una economía regional, el precio de la caña en Tucumán. Prácticamente no pude hablar o explicarle nada porque Viola, que en alguna época había tenido algo que ver con algún campo de caña y creía tener ideas claras respecto de cuál debía ser el precio de la caña de azúcar, y por lo tanto fue una conversación que no me pareció útil. Con Sigaut solía hablar, aunque Sigaut me tenía cierta desconfianza. Creo que le habrá pasado lo que le pasó siempre a la gente que estaba en Economía cuando yo estaba en el gobierno pero no era ministro de Economía, y es que me veían a mí como un potencial competidor. Pienso que habrá sido por eso, pero no tuve un gran contacto con él hasta que se enfermó Viola y Liendo fue presidente.

Los primeros seguros de cambio aparecen en junio de 1981. ¿Tuviste algo que ver con ellos?

No me acuerdo, pero yo había sido un crítico de la tablita por el hecho de que prometía cosas, pero no se habían hecho las transacciones a futuro que le hubieran dado seguridad a los que confiaron en la tablita. O sea que yo había venido pregonando que si el gobierno asumía un compromiso con respecto al tipo de cambio, debía darle al sector privado la oportunidad de asegurarse, de que ese compromiso era firme y que iba a ser honrado, porque si no el sector privado asumía riesgos excesivos. O sea que yo era partidario de los seguros de cambio, pero como un instrumento del mercado de futuros; yo insistía en que había que crear un mercado en el cual quienes quisieran vender moneda extranjera a futuro pudieran asegurar el valor de esas monedas actuando como vendedores y que hubiera otros que necesitaban asegurarse el valor del cambio monetario a futuro, que fueran compradores. Yo no era partidario de que el Banco Central tomara posiciones vendedoras ni compradoras, sino que básicamente contribuyera al desarrollo de un mercado de futuros para las monedas extranjeras.

Puede haber ocurrido que el Banco Central se haya valido de

mis comentarios sobre la necesidad de un mercado de cambios a futuro para crear ese primer mecanismo de seguros de cambio, pero yo no intervine directamente, sí promoví la venta de seguro de cambio, pero en diciembre de 1981.

Vamos a ese episodio. Viola se enferma, no sabemos si la dolencia era real o figurada, y Liendo se hace caso de la presidencia. Y vos ahí entrás, durante diez días, con lo que podemos llamar un "Plan Cavallo". Sigaut siguió siendo ministro. ¿Cómo era el poder real entre él y vos?

Liendo lo llamaba, y me hacía intervenir a mí y también a Egidio Iannella, que era el presidente del Banco Central, y conversábamos respecto de qué es lo que había que hacer y finalmente decidían Liendo, con Sigaut e Iannella. Pero sin duda yo influí mucho en ese período.

Sugerí que promoviéramos un mercado de cambios a futuro, y que pusiéramos una tasa de interés indicativa o de referencia, en línea con la prima que se estableciera en el mercado cambiario para que de alguna manera orientara a los mercados financieros que estaban funcionando con fuertes fluctuaciones. Era un parche, pero en ese momento contribuía a evitar el aumento de las tasas de interés, que agravaban la situación financiera de las empresas.

La debilidad política del gobierno en ese momento era extrema. Gobierno militar cuestionado, el presidente enviado a una clínica y plan diseñado por alguien que ni siquiera era ministro de economía. ¿Te limitaba en tu accionar?

Las medidas eran más bien cosméticas, no de fondo. De cualquier manera, yo no era muy consciente de la situación política, tenía la mente puesta en la solución de los problemas económicos, y no había todavía reflexionado mucho sobre la importancia del respaldo político general para resolver los problemas económicos.

Eso duró muy pocos días, después cambió el gobierno, lo nombraron ministro de Economía a Roberto Alemann, yo dejé el gobierno y me volví a Córdoba, a seguir trabajando en la Fundación Mediterránea.

Cuando te fuiste del gobierno... dijiste "¡Basta!", o dijiste "Van a ver que vuelvo".

Seguí preocupado por los mismos temas, las economías regionales, la inestabilidad cambiaria y financiera, el endeudamiento de las familias y las empresas.

Había tenido una fuerte discusión con Álvaro Alsogaray, alrededor de los fondos públicos y cómo habría que invertirlos para reactivar la economía. Alsogaray sugería que había que concentrar las inversiones en un programa de autopistas, aquí en la Capital Federal, y la ampliación de la red de subtes, pero él quería hacerlo con la metodología con que se había hecho la Autopista 25 de Mayo, lo cual requería dar muchos avales del Tesoro. Yo sostenía que eso era lo mismo que endeudar al sector público e incurrir en financiamiento deficitario. Además, había gran necesidad de aplicar fondos para resolver los problemas de Cuyo, los del Chaco, los del interior del país.

¿Qué es una discusión fuerte? ¿Se agarraron a piñas?

Lo que pasa es que Alsogaray hablaba mucho por televisión, iba a verlo a Viola, a Liendo, venía a verme a mí, lo veía a Sigaut, y decía que ésa era la solución. Habíamos discutido en mi despacho, yo le había dicho que no estaba de acuerdo con su enfoque, pero él tenía bastante influencia en la opinión pública y también en el gobierno militar.

Apenas asumió Alemann decidió dar avales que yo había frenado desde el ministerio del Interior, entonces me enojé mucho y publiqué un artículo que se titulaba "La autopistas y el liberalismo de la City". Porque a mí me daba mucha bronca que presentaran los avales del Tesoro como una buena práctica, cuando en realidad era un forma de esconder el uso de recursos públicos, sin someterlos a la evaluación de prioridades en el contexto del presupuesto nacional.

La imagen que queda de esa discusión es que vos sos el hombre del interior, y la imagen que va a quedar después de tu paso por el Banco Central, es que sos el hombre que le tiene bronca al sistema financiero. ¿En qué medida es o fue un problema cuando fuiste ministro de Economía a partir de enero de 1991?

No recuerdo que haya sido un problema para mi gestión en 1991. Es que habían pasado tantas cosas entre 1982 y 1991, in-

cluida la hiperinflación, que la gente ya no recordaba tanto qué había hecho yo, sino que recordaba que "algo" había hecho, es decir, que había tenido imaginación para enfrentar situaciones críticas. De las discusiones que habíamos tenido con Alsogaray no surgió ningún problema para la colaboración que él nos brindó a Menem y a mí en 1991, cuando lanzamos el Plan de Convertibilidad. Él lo defendió en la Cámara de Diputados y ayudó para que pudiéramos aprobar las leyes que necesitábamos.

Capítulo 9
PRESIDENCIA DEL BANCO CENTRAL

A fines de diciembre de 1981 volviste a tu casa y a la Fundación Mediterránea. Seis meses después estabas de vuelta en el gobierno nacional, esta vez como presidente del Banco Central. ¿Cómo se produjo tu incorporación al Central?

Yo seguí opinando sobre la marcha de la economía. En particular había reiterado mi preocupación por la falta de realismo de los balances de las entidades financieras, y había señalado que enfrentábamos el peligro de una hiperinflación por quiebra de las empresas y las familias, que no podrían pagar su deudas, lo cual traería como consecuencia la quiebra de las entidades financieras y la obligación del Banco Central de emitir dinero para pagar los depósitos de los que habían confiado en esas entidades.

Roberto Alemann había intentado reducir ese riesgo eliminando la garantía de los depósitos, pero yo estaba convencido que habiendo estado vigente esa norma en el momento en que la gente había constituido los depósitos, la eliminación de la garantía no iba a evitar la emisión monetaria del Banco Central. Por otro lado consideraba muy injusto que perdieran ciento por ciento de sus depósitos quienes habían confiado en las entidades que terminaban siendo liquidadas por el Banco Central, mientras que los mantuvieran, aun con la fuerte valorización que habían tenido esos depósitos a partir de las muy altas tasas de interés, aquellos que hubieran depositado en entidades que seguían funcionando.

Cuando terminó la guerra de Malvinas y cayó Galtieri, el general Cristino Nicolaides, que como Liendo me había conocido a través del empresariado cordobés, me llamó y me dijo que quería que me entrevistara con el general Reynaldo Bignone, que había sido

designado presidente. Nicolaides era el único que había quedado en la Junta Militar, porque los representantes de la Marina y la Aeronáutica se habían retirado. Le expliqué a Bignone la gravísima situación y le dije que era fundamental llevar adelante una reforma, que evitara que el gobierno que surgiría de las elecciones que él ya había anunciado en esos días, heredara una situación de endeudamiento externo e interno peligrosa, que desatara un proceso hiperinflacionario. Bignone me preguntó desde qué posición yo podría resolver ese problema o contribuir a resolverlo, y yo le dije que desde el Banco Central. Como por otro lado había escuchado que José María Dagnino Pastore era el candidato al Ministerio de Economía, y yo había hablado por teléfono con él, le dije al presidente que seguramente podríamos trabajar bien juntos.

¿"Habíamos hablado" por teléfono, en qué términos; quién llamó a quién y para decir qué?

No me acuerdo, pero es probable que Dagnino Pastore haya recibido una llamada semejante a la que recibí, quizá no de Nicolaides sino del propio Bignone.

¿Cuántos años tenías en ese momento?

Treinta y seis.

Una edad donde uno cree que se puede llevar el mundo por delante.

En realidad sobre la cuestión de cómo había funcionado el sistema financiero y la política monetaria, yo creía conocer todo lo que se necesitaba para darle una solución al problema. Lo que aprendí en el Banco Central es que yo sólo conocía una parte, y una parte que no era la principal, porque no conocía a los actores, es decir, no conocía el quién es quién del sistema financiero y cuáles son las lealtades, las relaciones, y las capacidades de presionar de los personajes de la City.

Las ideas esas que vos habías estudiado, ¿eran secretas; las habías discutido con quién antes de llegar a la presidencia del Banco Central?

No, no eran secretas. Si uno lee los reportajes que me hicieron durante 1980, 81, 82 y los artículos que escribí, llega a la con-

clusión que las cosas que hice en el Banco Central estaban en línea con lo que había pregonado; en cierta manera eran una continuidad de las medidas que había comenzado a implementar, o había sugerido se implementaran en diciembre del 1981. Lo que ocurrió es que fueron muchas medidas y sorprendió por la velocidad a la que salían.

¿Cuán típicas o atípicas del pensamiento que había en ese momento eran tus ideas? Dicho de otra manera: ¿al único tipo que se le ocurrió que en la Argentina en ese asunto "algo" había que hacer, fue a vos?

La sensación de que algo había que hacer la tenía casi todo el mundo. Lo que pasa es que estaba lo que por entonces se llamaba la solución ortodoxa, que consistía en dejar flotar el tipo de cambio sin ninguna restricción cambiaria, y dejar que quebraran las empresas y las entidades financieras que fueran incapaces de manejar la situación; y con la reducción de la garantía de los depósitos que había hecho Roberto Alemann, dejar que los depositantes de esas entidades sufrieran las consecuencias, y luego de un proceso esperar que todo volviera a la normalidad. El exponente principal de esa solución era Alemann, que hasta ese momento había sido el ministro de Economía.

Por entonces yo era visto como alguien que tenía una solución heterodoxa, basada más en la intervención del gobierno y del Banco Central, y entonces recibí muchas críticas, porque aparecía como un acto de intervencionismo económico excesivo; también hubo otra crítica, que en gran medida era justificada, y es que yo estaba actuando como un dictador económico, porque decidía con mi propio criterio lo que había que hacer.

¿Estamos hablando de críticas contemporáneas, o de historiadores económicos analizando el período?

De críticas contemporáneas. Los banqueros, por ejemplo, decían que las circulares que yo dictaba eran absolutamente inconsultas. Ellos estaban acostumbrados a un proceso previo de discusión de las resoluciones del Banco Central. Por otro lado, yo aparecía favoreciendo al empresariado y a los deudores del sistema financiero, a costa de los ahorristas y del patrimonio de los bancos.

En la visión conspirativa, tus empleadores de la Fundación Mediterránea.

Así es. Pero yo no me preocupaba por lo que se decía, porque estaba convencido de que el endeudamiento que habían acumulado familias y empresas, todo tipo de empresas, pero particularmente las pequeñas y medianas, había sido exagerado por una combinación de errores de la política económica, que debían ser revertidos también por acciones de política económica.

Después de la derrota de Malvinas Bignone inició un gobierno con el deliberado y prácticamente único propósito de entregar el gobierno a quien resultara electo en las urnas, que fue Alfonsín, en diciembre de 1983. ¿Cuán consciente eras vos de la debilidad política del gobierno al diseñar e instrumentar la política económica?

No sólo Bignone. Cuando en marzo de 1981 Liendo me ofreció el cargo de subsecretario en el ministerio del Interior, también me había dicho que el objetivo del gobierno militar era entregar finalmente el poder a quien resultara electo en un proceso democrático. Por eso querían dejar resuelto los problemas graves que presentaban algunas provincias, y habían designado gobernadores que consideraban hombres políticos o candidatos naturales de esas provincias. Por ejemplo, Arnoldo Castillo, padre del actual gobernador de Catamarca; la gente de Leopoldo Bravo. Habían nombrado al doctor Domingo Gutiérrez Castro, del partido de Bravo, que ahora está en el gobierno de la Alianza apoyando al gobernador Avelín.

La debilidad política, por el hecho de ser un gobierno de transición hacia la democracia, en mi opinión era también su fortaleza, porque se abría la posibilidad de establecer un diálogo con las fuerzas políticas y las fuerzas sociales, que iban a estar de acuerdo, según mi pensamiento de esa época, en que la naciente democracia recibiera una economía más ordenada que la que estábamos viviendo en 1981-82. Yo veía las reformas que había que introducir desde el Banco Central y desde otros ámbitos como una suerte de ordenamiento necesario para que pudiera funcionar bien el nuevo gobierno, no como un intento de transformar integralmente la economía argentina, como en todo caso había sido el intento de Martínez de Hoz al inicio del gobierno militar, y por eso en los discursos que pronuncié como presidente del

Banco Central, puse énfasis en la cuestión de dejar resueltos los problemas de deuda externa e interna que, en mi opinión, iban a condicionar cualquier manejo futuro de la economía.

Volvamos a la conversación telefónica inicial con Dagnino Pastore, previa al juramento de ustedes dos en sus respectivos cargos. ¿Qué le dijiste a José María? ¿Voy a hacer esto, esto y esto, me gustaría acompañarte; qué dijo él... no me expliques, confío en vos...?

Pastore confiaba en mí. Yo había discutido con él el intento de diciembre de 1981 y él me veía como alguien que había estudiado seriamente el problema financiero de la Argentina. Pero de alguna manera quería controlarme, designando algunas personas en las que él confiaba por su conocimiento, por ejemplo, del sector real de la economía o del propio sistema financiero. El caso de Rodolfo Clutterbuck, que fue vicepresidente del Central. Yo lo conocía poco, pero me pareció una persona muy capaz, muy buena, y realmente trabajó muy bien conmigo. Pero en general no surgieron grandes desinteligencias.

La obsesión de Dagnino Pastore era bajar la inflación y mi enfoque era el de evitar una hiperinflación, que veía ya en marcha por la dinámica del proceso de desestabilización financiera. Creía que si no resolvíamos el problema del endeudamiento interno, y luego encarábamos el problema del endeudamiento externo, la dinámica iba a llevar a la hiperinflación. Entonces le dije a Dagnino Pastore que aunque tuviéramos uno o dos meses de un salto en el nivel de precios, si nosotros éramos capaces de evitar el descontrol fiscal y monetario posterior, íbamos a lograr evitar la hiperinflación y bajar luego la inflación; mientras que si nos sujetábamos a la receta ortodoxa de tratar de que la solución viniera por el funcionamiento normal de los mercados financieros y un manejo ordinario de la política monetaria –por ejemplo, un control estricto de la cantidad de dinero, como recomendaban por entonces los monetaristas–, probablemente terminaríamos en hiperinflación. Ése era el tenor de las conversaciones que teníamos con él.

Vos llegás al Central con esta idea: las empresas tienen un problema de pasivos; los bancos son acreedores de esas empresas, así que también están en problemas. Hay que bajar el valor real de esos pasi-

vos, lo que se llamó licuar *esos pasivos. La instrumentación fue: controlamos las tasas de interés nominal al 6 por ciento mensual, dejamos que durante uno o dos meses la tasa de inflación supere y con eso volvemos a introducir "realismo" en los niveles de endeudamiento. ¿Cómo se transformó esa idea en las famosas "200 circulares" del BCRA?*

Yo me reunía con mi colaboradores y también con gerentes y directivos del Banco Central, transmitía la idea, y ellos se ponían a trabajar y venían con el proyecto de circular. Por ahí, cuando la escribía alguien que no era de la línea del Central, se cometían errores, porque no se tenían en cuenta otras normas en vigencia. Ahí aprendí que había que trabajar más codo a codo con los funcionarios permanentes de una institución, como hice luego en el ministerio de Relaciones Exteriores.

¿Quiénes integraban tu equipo?

El hombre más importante en toda la cuestión de redacción de circulares fue Felipe Murolo, porque era el que más conocía el funcionamiento de las entidades financieras.

La burocracia del Central, ¿se te puso en contra, a favor, neutral, pasivo...?

Tuvieron una muy buena actitud para entender lo que yo quería hacer, y ayudarme a hacerlo. No encontré dificultades en los funcionarios permanentes del Banco Central. Apenas detectábamos un efecto que nos parecía inconveniente tratábamos de subsanarlo, y es por eso que aparecieron tantas normas.

Yo dediqué mucho tiempo a la comunicación de lo que estábamos haciendo. Hablé por televisión y organicé varias reuniones en el Banco Central, explicando el esquema global y tratando que la gente entendiera lo que yo intentaba lograr y cómo iba a evolucionar la economía de ahí en más.

El discurso público que pronunciaste el 5 de julio de 1982 es probablemente uno de los mejor armados que he visto en la Argentina. Secuencialmente le habla, primero a los ahorristas, después a los deudores, después a las instituciones financieras, y por último al país en general. ¿Cómo fue la factura de ese discurso?

Yo lo preparé. Sonia y un amigo, Adolfo Critto, que en esos meses anteriores había estado ayudándome en temas de comuni-

cación, que estaba fascinado con mis explicaciones sobre por qué había ocurrido todo lo que pasó a partir de 1980, y que me quería ayudar a que yo divulgara mis ideas, me ayudaron con el ordenamiento y la redacción del discurso.

Lanzás la primera andanada de circulares. Te llueven piedras, supongo que Domingo Pastore te volvió a llamar, quizá también el presidente o Nicolaides. ¿Qué te decían: "Cavallo, lo felicito", o "¿Qué ha hecho?".

En general todos veían bien el proceso de licuación de pasivos en pesos, que se correspondía con una licuación de activos en pesos de los bancos. El perjuicio a los ahorristas se atenuaba en la medida que la gente transformara sus depósitos de corto a mediano plazo, porque yo le había dicho a los ahorristas que podían proteger el valor de sus ahorros a través de la indexacción si los depositaban a plazos más largos a un año. Ahora, si los ahorristas querían seguir manejándose con activos muy líquidos, obviamente iban a sufrir una cierta desvalorización, y era esa desvalorización lo que permitía que también se desvalorizaran las deudas en pesos. Pero la cuestión más grave se suscitó con el endeudamiento en dólares del sector privado y el funcionamiento del mercado cambiario. Todas las presiones sobre el ministro de Economía, sobre el presidente, y por supuesto también sobre mí, aunque conmigo no se animaban mucho a hablar, eran por la cuestión del endeudamiento en dólares.

Vos podés licuar pesos, pero ¿cómo haces para licuar dólares?

Sólo podés licuarle sus obligaciones al deudor, pero no podés licuarle los activos al acreedor. Por lo tanto, si lo hacés, se produce la denominada estatización de la deuda privada, por eso yo no quería licuar deudas en dólares. Esa licuación significaba agravar la situación fiscal futura del país. Si embargo, como el control de la tasa de interés iba a provocar –como provocó– un gran aumento del dólar financiero, y yo preveía que en un período de un año y medio o dos años, finalmente los dos mercados –el comercial y el financiero– iban a volver a converger, me pareció razonable que los deudores en dólares pudieran seguir contabilizando sus obligaciones al precio del dólar

comercial, es decir, al mismo precio que pagaban los importadores o que recibían los exportadores, y no tuvieran que contabilizarlas al tipo de cambio financiero. Ese beneficio lo obtenían en la medida que demoraran el pago de sus deudas, es decir, que consiguieran de parte de sus acreedores una refinanciación de sus pasivos. Porque si en lo inmediato tenían que ir a comprar dólares para pagar sus deudas, no tenían otra alternativa que comprarlos en el mercado financiero, y ahí se había producido una devaluación muy fuerte.

Esa devaluación en el mercado financiero era inevitable, porque al controlar la tasa de interés sobre los activos en pesos, obviamente mucha gente trataría de protegerse comprando dólares y los compraría en el mercado financiero. Además de los tres mercados había reembolsos, reintegros de impuestos, aranceles, retenciones, etc.: *Ámbito Financiero* computó en esos días diecisiete tipos de cambio diferentes. Tipos de cambio múltiples habían existido por mucho tiempo, desde que se introdujeron restricciones cambiarias, allá por mediados de 1981, pero en ese momento aparecieron como un fenómeno muy notable. Entonces, con el caballito de batalla de los diecisiete tipos de cambio, toda la presión apuntaba a que yo resolviera una unificación inmediata del mercado cambiario, la solución ortodoxa. Pero yo a eso lo veía como muy peligroso porque iba a provocar un golpe inflacionario. Yo confiaba en que si se demoraba la unificación los precios iban a seguir más bien la devaluación en el mercado comercial y sólo marginalmente iban a estar influidos por lo que pasara en los mercados financieros o paralelo. La presión para la unificación inmediata del mercado cambiario estaba ligada a otra presión, la del cambio de indexación de los seguros de cambio. Yo había dispuesto que la fórmula para ajustar los seguros de cambio utilizara precios combinados (precios al consumidor y mayoristas), es decir se aseguraba un tipo de cambio real, que no podía desvalorizarse por un golpe inflacionario. Los deudores, que eran grandes empresas, querían que la indexación fuera por tasa de interés regulada, lo mismo que habíamos hecho con los deudores en pesos. Y ahí sí, la presión fue muy fuerte y yo siempre pensé –y sigo pensando– que la razón por lo cual Dagnino Pastore terminó renunciando y forzando mi renuncia del Ban-

co Central, fue esa fuerte presión. Cambiar esa fórmula significaba licuar la deuda privada en dólares y, por consiguiente, transformarla en deuda pública. Yo no lo iba a permitir.

¿"Forzando mi renuncia" quiere decir que vos te fuiste o te echaron?

Cuando renunció Dagnino Pastore lo nombraron a Jorge Wehbe de inmediato. Wehbe no había ni siquiera hablado conmigo. Yo interpreté que con un ministro que no conocía era imposible que yo siguiera en el Banco Central. Por otro lado me habían dicho que Wehbe estaba relacionado con uno de los grupos económicos que ejercían presión para estatizar la deuda privada en dólares, y entonces decidí avisarles que me iba del Banco Central. Sin duda que ellos querían un nuevo presidente del Banco Central.

Si tu objetivo era licuar pasivos, entonces la gestión fue exitosa, porque los pasivos fueron licuados en aproximadamente 25 por ciento en dos meses.

El objetivo era dejar ordenada la cuestión del endeudamiento interno y externo, y la verdad es que quedó un gran desorden porque me fui del Banco Central y quienes me sucedieron nunca entendieron, o no quisieron entender, lo que yo había hecho. Una de las primeras medidas que adoptaron fue cambiar la indexación de los seguros de cambio, con lo cual no sólo licuaron los pasivos en pesos sino que licuaron exageradamente los pasivos en dólares, y se produjo la transferencia que yo había querido evitar.

Lo único que quedó de mi paso por el Banco Central fue que se evitó el proceso absolutamente desordenado de quiebras de empresas y entidades financieras que yo imaginaba sucedería en el escenario ortodoxo.

A vos te acusan de haber estatizado *la deuda privada.*

Falso. La estatización se produjo porque después de 1983 los deudores en dólares pudieron comprar, al momento del vencimiento, los dólares a tipos de cambio muy bajos. Los seguros de cambio que se vendieron mientras yo fui presidente del Banco Central eran seguros de cambio a tipo de cambio comercial, que en definitiva sería el tipo de cambio de mercado una vez que se

unificaran los mercados cambiarios, así que no había una posibilidad de pérdida grande para el Banco Central o para el Estado.

Por otro lado, simultáneamente con la creación de esos seguros de cambio indexados por el índice de precios combinado, yo había organizado –o tratado de organizar– el mercado de cambios futuros, para que los exportadores también se protegieran de posibles apreciaciones monetarias –o sea la exagerada valorización de nuestra moneda, como había ocurrido en 1979 y 80– con la venta anticipada de cambio, siguiendo la misma fórmula, de tal manera que no quedaran posiciones o riesgos demasiado grandes, en cabeza del Banco Central. Todo eso dejó de ser tenido en cuenta tan pronto como yo salí del Banco Central. Basta leer las circulares que tienen que ver con la organización del mercado cambiario y seguros de cambio, para advertir que, apenas yo me fui, se produjo una gran modificación en favor de los endeudados en dólares, sin preocuparse por el déficit futuro que se iba generando dentro del propio Banco Central. En definitiva, cambiaron la indexación por precios y utilizaron el índice de la tasa de interés regulada, tal como querían los grandes deudores privados.

Entonces, ¿por qué te acusan de estatizar la deuda privada?

Comenzaron a acusarme a mediados de 1984. Ésa fue una operación política decidida por gente de la Coordinadora Radical, que trataron de frenar una posible influencia mía sobre el presidente Alfonsín. Ellos tenían un diario y dos o tres días después de que yo lo viera a Alfonsín y le entregara el manuscrito del libro *Volver a crecer* (Sudamericana, 1984), sorprendentemente comencé a aparecer en ese diario, en grandes titulares, diciendo que "Cavallo es el responsable de estatizar la deuda externa", y se argumentó que toda la solución para el endeudamiento del sector privado se había operado en el período durante el que yo estuve en el Banco Central, a pesar de que yo había sido uno de los pocos –casi el único– en denunciar que lo que estaba por decidir Julio González del Solar, después que yo dejé el Banco Central, iba a traer esa consecuencia.

Hoy en día, comienzos del 2001, se sigue diciendo lo mismo. ¿Por qué?

Porque a pesar de que lo expliqué en muchas oportunidades, el tema fue utilizado como caballito de batalla de los sectores que

me vieron como un opositor político. Por ejemplo, cuando en 1987 fui candidato a diputado nacional extrapartidario, pero integrando las boletas del Partido Justicialista de Córdoba, los radicales de Córdoba organizaron una peña en la que expuso Mario Brodersohn. El objetivo de su presentación fue echarme la culpa de todo el endeudamiento externo de la Argentina y la estatización de la deuda, mostrándome como el responsable de todo el descalabro que estaba sufriendo en ese momento el gobierno radical.

Te enteraste, y fuiste y lo encaraste. ¿Cómo es?

Así es. Me enteré que estaba en el hotel Crillón diciendo todas estas cosas. Fui al hotel, me senté y escuché lo que estaba diciendo. Brodersohn al principio no vio que estaba yo, después levanté la mano, pedí la palabra, le retruqué todo lo que había dicho. Fue un cruce muy, muy fuerte. Brodersohn trató de descalificarme diciendo que yo era un patotero y cosas por el estilo, pero lo que dije ahí está publicado en un librito que fue parte de esa campaña electoral de 1987.

¿Vos sos de olvidar esos momentos complicados en lo personal, como cuando te peleás?

No las tomo como peleas personales, sino más bien ideológicas. No guardo rencor, pero me acuerdo de la sustancia de la discusión y la registro si es relevante.

¿Y cuando te encontrás con los otros protagonistas a lo largo de la vida, por ejemplo, ahora con Brodersohn...?

Nos saludamos normalmente. Pero a Brodersohn, a partir de ese momento le perdí la confianza, en el sentido de que cuando escucho una opinión suya antes de aceptarla la filtro, por las motivaciones que pueden estar detrás. No concebía que en 1987 Brodersohn creyera realmente lo que estaba diciendo, porque él había estado muy cerca de Dagnino Pastore, e incluso cerca mío en el momento en que yo estuve en el Banco Central, y él venía a plantearnos la repercusión que las medidas que nosotros estábamos tomando tenían sobre la financiera que él manejaba. Así que era bien consciente de que yo fui quien más resistió la presión de los empresarios grandes para que se licuaran los pasivos en dó-

lares, entonces no podía ir a Córdoba a decir que yo era el responsable de que se hubiera estatizado la deuda privada.

Pues bien, a pesar de todos los ataques que recibí, y de la imagen de audacia excesiva que incluso los que tenían simpatía por mí me criticaron, el paso por el Banco Central me permitió conseguir apoyos para extender la labor de la Fundación Mediterránea en el ámbito nacional. Después que estuve en el Central pudimos abrir las oficinas en Buenos Aires, Mendoza, Salta, Río Negro, Rosario y Misiones, y eso le dio a la Fundación Mediterránea una mayor envergadura.

¡Qué vivo! Alguien a quien le salvaste la vida lo menos que hace es poner plata en las cosas a las que te dedicabas.

Bueno, pero fundamentalmente porque llegaron a la conclusión de que había alguien que, trabajando desde la investigación económica, aportaba soluciones a los problemas. Yo no creo que la gente lo haya visto como una solución a su problema particular. En aquella época, el sector empresario veía el problema del endeudamiento como un problema general.

Capítulo 10
DIPUTADO DE LA NACIÓN

Si la Fundación Mediterránea te hizo conocido entre todos los economistas, tu paso por el Banco Central te hizo conocido, no digo por toda la población, pero casi. Hay un interregno en tu carrera en la función pública de cerca de cinco años, entre tu salida del Central y tu regreso a la política, esta vez, como diputado de la Nación por Córdoba.

Cuando salí del Banco Central seguí trabajando en los temas que me habían inclinado a participar en la última etapa del gobierno militar, y lo hice con el sentido de ayudar a la dirigencia que iba a tener la responsabilidad de gobernar el país ya en democracia. Recuerdo que en el aniversario de la Fundación –julio de 1983– pronuncié un discurso en el Consejo Superior de la Universidad de Córdoba sobre la organización económica en la democracia, y ahí dije que era fundamental que el gobierno que surgiera de las elecciones, organizara desde el vamos la economía sobre reglas del juego claras, simples, y dejara poco margen para la discrecionalidad. Además puse gran énfasis en la elaboración de un presupuesto nacional y presupuestos provinciales, que incluyeran todos los aspectos que debían estar contemplados para conocer bien la magnitud del gasto público y el déficit fiscal, eliminando toda la desinformación que había sobre la economía argentina. Desinformación que llevaba al descontrol, porque si uno no tiene información tampoco puede controlar que se cumplan ciertas metas, o se respeten ciertas decisiones.

Tuve contactos con muchos dirigentes políticos. Por ejemplo, con Fernando de la Rúa, precandidato a presidente de la Nación enfrentando a Alfonsín. De la Rúa había asistido a las reuniones

iniciales de la Fundación Mediterránea, por ser amigo de Astori y de Pagani, y por ser cordobés. Además era uno de los senadores que había apoyado aquel proyecto de ley de promoción industrial en 1974, alternativo al de Gelbard. Y, como lo conocíamos y teníamos buenas relaciones, cuando nos pidió ayuda se la dimos.

Fundamentalmente, a través de personas relacionadas con nuestro equipo, pero con simpatías por el radicalismo, como Adolfo Sturzenegger, que estaba trabajando en la Fundación Mediterránea. Algunos de los integrantes del instituto habían tenido más relación con el peronismo, como el caso de Juan Llach, que era el investigador jefe en Buenos Aires. También se había relacionado con la Fundación Horacio Pericoli, un economista que estaba trabajando en el sistema financiero, se había entusiasmado con mi gestión en el Banco Central, y era amigo de Ítalo Luder. Así que tanto con De la Rúa como con Luder mantuvimos conversaciones, y alguna gente del instituto colaboraba con sus equipos técnicos.

También mantuvimos contacto con la dirigencia gremial, porque varios sindicalistas empezaron a venir a nuestras reuniones y buscaron contactos con nosotros. Además de los tradicionales contactos con los empresarios. Así que fue un período en el cual la Fundación Mediterránea empezó a participar en lo que podríamos denominar la discusión política de la política pública.

Decidí escribir *Volver a crecer* cuando Alfonsín había ganado la presidencia, y lo hice, precisamente, como un aporte al gobierno. Pero no al gobierno de Alfonsín, sino al gobierno de la democracia. No recuerdo bien los detalles, pero cuando todavía no había terminado de escribir *Volver a crecer*, un día De la Rúa me llamó para decirme que el Presidente quería que lo viéramos como Fundación Mediterránea, y le lleváramos nuestra opinión (a su vez, él le había hecho llegar un documento que había redactado junto con Adolfo Sturzenegger).

Alfonsín recibió a la Fundación Mediterránea en su despacho de la Casa Rosada. Me preguntó a boca de jarro por qué no bajaba la inflación. Yo le dije que no bajaba porque no había bajado el déficit fiscal. Entonces él le preguntó a Norberto Bertaina, que era amigo mío y secretario de Hacienda: "¿Pero cómo, Cavallo dice que no bajó el déficit fiscal y ustedes me dicen que sí bajó?". Bertaina sacó unos cuadros y le empezó a explicar que sí que ha-

bía bajado el déficit fiscal. Yo dije: "No, lo que cuenta es el verdadero déficit fiscal. Las cifras que refiere Bertaina son las del presupuesto que controla la Secretaría de Hacienda, pero falta todo el déficit que está escondido en el balance del Banco Central". Y agregué: "Y le falta otro déficit que nadie toma en cuenta, que es el financiamiento de las exportaciones que hace Argentina, por ejemplo, a Nicaragua, a Cuba, etc., que tiene el mismo efecto que cualquier gasto público financiado con emisión monetaria".

Recuerdo este detalle porque dos o tres días después de la reunión con Alfonsín, me llamó Jorge Caminotti, que era secretario de Comercio Exterior en la administración de Eduardo César Angeloz; ellos estaban promoviendo exportaciones a algún país de África o de América Central, y había llegado la orden de Alfonsín de cortar esos créditos y él me reclamaba porque el recorte que había decidido Alfonsín era consecuencia de lo que yo le había dicho en la reunión.

Hay un trabajo publicado en Novedades Económicas *documentando que esos créditos tienen dos épocas, la de Gelbard y la de Alfonsín, y que no tienen ninguna fundamentación económica porque nunca se cobraron, de modo que sólo tienen una motivación política.*

Así es, pero lo que no sabía Alfonsín hasta ese momento es que ese tipo de créditos eran una causa de inflación igual a cualquier otro financiamiento monetario del presupuesto. Pero lo interesante es que en esa reunión yo volví a detectar algo que venía detectando en todos mis pasos por la función pública, y es que los dirigentes políticos, cuando tienen la información correcta, muchas veces toman las decisiones correctas.

Otro episodio interesante fue el de mi visita a Olivos con el manuscrito de *Volver a crecer.* Esa reunión con Alfonsín no la gestó De la Rúa sino Carlos Menem. Porque Menem, que tenía una actitud de cooperación con el gobierno de Alfonsín y había logrado que éste le nombrara a una persona en el directorio del Banco Nacional de Desarrollo, me había invitado a la inauguración de la sucursal del Banco de La Rioja en Anillaco, cuando era gobernador; y me había invitado porque le habían hablado de la importancia que la Fundación Mediterránea iba adquiriendo en Córdoba.

¿Ahí lo conociste a Menem o ya lo conocías?

Yo lo había conocido en 1982, poco después de salir del Banco Central. Cuando venía a Buenos Aires yo paraba en el Hotel República. Un día, saliendo del hotel, nos encontramos en el lobby y charlamos un ratito. Yo había escuchado hablar de él, y hacía poco que había vuelto de Las Lomitas, donde había estado preso mucho tiempo. Después de este primer encuentro pasó por Córdoba y estuvo en alguna reunión de la Fundación, y me invitó a la inauguración de la sucursal del Banco de La Rioja en Anillaco. Astori, que siempre observaba a los dirigentes políticos, así como apoyaba y le veía futuro político a De la Rúa, tenía gran simpatía por Menem, y lo veía como un personaje que iba a tener futuro en la política argentina. Me estimuló a que fuera a la Rioja y fui.

¡Así que sos un menemista de la primera hora!

Yo trataba de instruir en economía, o en lo que a mí me parecía que era la buena economía, a la dirigencia política. Actitud quizás un poco soberbia, pero nosotros creíamos que interpretábamos bien lo que estaba pasando en materia económica, que teníamos buenas ideas y que podíamos ayudar a la dirigencia política.

En ese momento cualquiera que hiciera lo que vos creías que había que hacer estaba bien, no importa qué partido político fuera.

A mí me parecía que era importante que Argentina adoptara buenas reglas del juego para su economía y eso iba a conseguirse si la dirigencia argentina, fuera del partido que fuese, entendía bien la realidad. Además se iban a necesitar coincidencias de los distintos partidos políticos. Por eso cuando Menem me dijo que Alfonsín quería hablar conmigo y que yo le llevara las ideas que venía elaborando, me pareció muy bien. Fui con el manuscrito de *Volver a crecer*, y Alfonsín se entusiasmó. Hablamos dos horas seguidas.

Yo le insistí mucho sobre la necesidad de eliminar las retenciones agropecuarias, porque teníamos que alentar las exportaciones que generaban ingreso efectivo de divisas, no estas otras exportaciones a Cuba y Nicaragua que hacían que los bienes se fueran y nunca ingresaban las divisas. Pero como a su vez ya to-

do el mundo ponía énfasis en la cuestión fiscal, estaba el tema de cómo se reemplazaba el ingreso debido a las retenciones agropecuarias. Yo todavía pensaba que tenía sentido un impuesto a la tierra libre de mejoras, porque todavía entonces los precios internacionales de los productos agrícolas determinaban una renta importante para la tierra. Nuevamente pude ver la receptividad de Alfonsín por dos razones: una, porque al día siguiente leí en los diarios un discurso que él había pronunciado la noche anterior en la Cámara de Comercio, y en el discurso había utilizado algunas expresiones que estaban en mi libro (se ve que se había quedado hojeando el libro y utilizó algo de lo que le gustó en el discurso). Pero lo más notable es que al día siguiente me llamó Lucio Reca, secretario de Agricultura de Alfonsín, y me dijo: "Ayer me llamó Alfonsín y me dijo que tenemos que eliminar las retenciones agropecuarias. ¿Cómo lo convenciste si yo hace siete u ocho meses que lo trato de convencer y nada?".

Yo lo vi a Alfonsín muy receptivo hacia las ideas que le transmitía. Lo que pasa es que después comenzaron estos ataques a través de la prensa, que me adjudicaron la estatización de la deuda privada, y noté que varios de los funcionarios que estaban con Alfonsín trataban de poner distancia entre el presidente y mi persona. Y en algún momento también noté que Alfonsín hizo alguna referencia crítica hacia mí. Entonces le pregunté a Sergio Villarroel, que era amigo mío desde la época de estudiante en Córdoba, y él a su vez era muy amigo del vocero de Alfonsín, José Ignacio López, de quien yo también era amigo...

Según parece, sos amigo de todo el mundo...

En esa época yo conversaba con muchísima gente. La cuestión es que aprovechando la amistad con Villarroel le pregunté qué estaba pasando y él me dijo: "Te voy a averiguar". Y después afirmó: "Tienen terror de que Alfonsín decida incorporarte al gobierno, de que pases a tener algo de influencia y te van a hacer una guerra... total".

¡Pero sos el terror de todos los gobiernos radicales! ¡Siempre piensan lo mismo!

[*Risas.*] Bueno. No. De todas maneras después vino el Plan Austral, y yo traté de ayudarlos. Hablé bien del Austral, pero siem-

pre alerté sobre el problema fiscal, sosteniendo desde el principio que si no implementaban una política fiscal consistente, el Plan Austral iba a fracasar.

En Córdoba la Fundación Mediterránea y yo ayudábamos a Angeloz en cuestiones provinciales, sobre las que nos demandaba apoyo u opinión. Además Caminotti, integrante de la Fundación, era un ministro clave de Angeloz. Pagani también era muy amigo de Angeloz.

A José Manuel de la Sota lo había apoyado como candidato a intendente de Córdoba en 1983, porque me parecía un dirigente inteligente. Recuerdo que Neustadt me preguntó sobre los candidatos de Córdoba y yo le dije: "Préstele atención a este joven candidato a intendente de Córdoba, que a mí me parece mucho más promisorio que el candidato a gobernador". No creía que tuviera muchas chances de ganar Córdoba –de hecho, no ganó–, pero pensaba que era alguien con futuro. Lo ayudé sobre todo para que lo conocieran algunos periodistas clave. Además, solía venir, como alguna vez De la Rúa y Menem, a las reuniones de la Fundación Mediterránea.

Un día De la Sota me habló para decirme que quería ganar Córdoba y que tenía que hacer una alianza más amplia, para lo cual tenía que convencer al electorado independiente y que, como yo podía ser una pieza clave, me ofrecía ser candidato a diputado en una posición en la que entraría seguro. Y también habló con Astori y con Pagani para tratar de convencerlos. Yo lo pensé bastante...

¿Bastante?

Bastante, como dos o tres meses, porque no había tenido una relación muy estrecha con el peronismo. Él me ofrecía ser candidato extrapartidario, pero dentro de las listas del justicialismo. Yo tenía mis dudas. Conversé con mi mujer, con los investigadores del instituto, con empresarios de la Fundación, pero no tenía una decisión tomada, más bien me inclinaba por el no.

Pero justo viajé a Italia a una reunión del instituto ASPEN, que se hizo en el histórico edificio de la Fiat, en Torino. Fui invitado a hablar sobre América latina y Europa. Habían invitado a dos personas por país importante de América latina (por Argentina también había ido la embajadora Elsa Kelly). Pasaron algunas co-

sas interesantes en la reunión, como la diferencia entre las opiniones de Elsa Kelly y las mías. En la reunión había un señor a quien yo no conocía, pero que apoyaba enfáticamente lo que yo había dicho. Un italiano que estaba sentado al lado mío me dijo: "¿Sabe quién es? Es Napolitano", el ministro de Relaciones Exteriores en la sombra del Partido Comunista Italiano. O sea que los comunistas italianos estaban más de acuerdo con lo que decía yo sobre América latina, que con lo que decía Elsa Kelly.

¿Por qué fue importante la reunión? Yo había conocido a Luigi Spaventa, un economista especializado en finanzas públicas y cuestiones monetarias, que aparecía como uno de los economistas más importantes de Italia. En una reunión en Estados Unidos que había organizado Richard Musgrave en la Universidad de California, en Santa Cruz. En la reunión de Torino, el italiano que estaba sentado al lado mío, que me dijo que Napolitano era comunista, me contó que los comunistas estaban evolucionando mucho, porque actuaban de una manera muy inteligente; entre otras cosas le habían ofrecido a Spaventa ser candidato extrapartidario dentro de las listas del comunismo y de esa forma Spaventa había entrado al parlamento italiano. Yo dije, ¡pucha!, es lo que me están ofreciendo en la Argentina; entrar al Congreso en las listas del peronismo. Y si Spaventa pudo influir sobre los comunistas italianos, cómo no voy a poder influir yo sobre el peronismo, si, además, yo veía al peronismo como un partido abierto a nuevas ideas y más pragmático que el radicalismo.

¿El carácter de extrapartidario lo definió De la Sota o vos?

Lo planteó así De la Sota porque no sabía si después los peronistas, a nivel nacional, me dejarían entrar al bloque de diputados. Pero su objetivo era producir un impacto político en Córdoba, para ser electo gobernador de Córdoba en 1987.

La Unión Cívica Radical, a partir de 1987, mantuvo sólo dos provincias. Una fue Córdoba, donde fue reelecto Angeloz. De modo que de la Sota quedó afuera de la gobernación, y vos adentro del Congreso.

Así es, pero De la Sota era diputado, y siguió en la Cámara porque había sido electo en 1985.

Vos ya habías sido funcionario, tanto en el plano provincial como en el nacional, pero esta fue la primera vez que eras funcionario electo. Es decir, tuviste que hacer campaña, subirte a los camiones, hablar mal del radicalismo, bien de Perón y no sé cuántas cosas más...

No. Yo hice campaña hablando de los mismos temas que venía hablando, y en todos los pueblos, ciudades y barrios de la provincia de Córdoba, en reuniones organizadas por el Partido Justicialista y los simpatizantes de De la Sota. Hicimos una campaña por televisión donde yo hablaba durante cuatro minutos sobre temas de economía, recogiendo los discursos en un folletito titulado "Habla Cavallo". Fue una forma muy interesante de hacer una campaña política. Yo me encontraba, como candidato, hablándole a la gente en los mismos términos en que había estado hablando con empresarios, sindicalistas y dirigentes políticos. Pero ahora tenía la oportunidad de hacerlo ante un público mucho más amplio: los ciudadanos. Tuve que ir adaptando el lenguaje, buscando ejemplos y al principio no me resultó fácil, pero mis charlas en los distintos pueblos despertaron mucho interés y me sentí muy bien.

Resultado: electo por cuatro años, fuiste diputado durante dos, porque durante el gobierno de Menem fuiste su primer ministro de Relaciones Exteriores. No recuerdo ninguna Ley Cavallo. Está la Ley Sáenz Peña, la Ley Mitre... Ley Cavallo no conozco. ¿Qué hiciste esos dos años en la Cámara de Diputados?

Participé muy activamente en la discusión de los temas económicos, y en particular de las relaciones fiscales entre la Nación y la provincias, que eran los temas más relevantes de le época. Participé en discusiones dentro del bloque Justicialista y también en discusiones importantes en el recinto de la Cámara de Diputados. Pronuncié varios discursos que tuvieron impacto, que están reproducidos en un libro que publiqué en abril de 1989, titulado *Economía en tiempos de crisis*. Ahí está el discurso que pronuncié en oportunidad de discutirse el presupuesto nacional para 1988, pero que se discutió en septiembre de ese año, inmediatamente después de que se anunciara el *Plan Primavera* y justo cuando había llegado a la Argentina un vicepresidente del Banco Mundial, Shahid Hussain, que venía a evaluar un préstamo

que se le iba a otorgar a nuestro país. En ese discurso expliqué que durante los próximos meses, y probablemente a lo largo de todo 1989 –porque, en principio el gobierno iba a cambiar el 10 de diciembre de ese año–, se iba a acumular un enorme endeudamiento externo e interno, de corto plazo, para sostener al Plan Primavera, y que eso iba a constituirse en una suerte de bomba de tiempo que podía explotar después del 10 de diciembre de 1989 o que podía explotar antes, pero que en algún momento iba a explotar. A su vez expliqué cómo se podía evitar el endeudamiento de corto plazo.

Pero para evitarlo era necesario que trabajaran juntos la Nación y las provincias en un severo ajuste fiscal, y por eso mi sugerencia era que el financiamiento del Banco Mundial apuntalara ese ajuste y no fuera para abrir la economía o para acompañar ciertas reformas estructurales que se mencionaban como parte del Plan Primavera, porque yo decía que ese tipo de reformas estructurales sólo las debía hacer un nuevo gobierno, como un plan anunciado durante la campaña electoral y puesto en marcha desde el inicio, con toda la fortaleza que tiene un gobierno recién elegido. Que en ese momento había que evitar el agravamiento de la situación coyuntural, y sobre todo evitar la acumulación de un endeudamiento de corto plazo que iba a ser peligroso. Mi sugerencia era que el préstamo del Banco Mundial tuviera como condicionalidad metas de déficit fiscal de la Nación y de las provincias, y que el Banco Mundial negociara con la Nación, pero también con un grupo de gobernadores. Recuerdo que Hussain le llevó este tema al ministro Juan Vital Sourrouille, pero éste le dijo que de ninguna manera iba a permitir que intervinieran en esta etapa los gobiernos provinciales. El temor de Sourrouille era que los gobernadores, lejos de sujetarse a restricciones impuestas por el préstamo del Banco Mundial, aprovecharan los fondos para gastar aún más. De todas maneras, mi motivación en ese discurso fue alertar sobre este problema del endeudamiento.

Ése fue uno de los períodos donde política y economía se mezclaron de una manera significativa. El gobierno de los Estados Unidos, concretamente Reagan –ya al final de su período–, estaba interesadísimo en que la transición argentina fuera lo más tranquila

posible. Le habían tratado de torcer el brazo al Fondo Monetario para que apoyara a Argentina, cosa que no habían logrado, y le habían torcido el brazo al Banco Mundial para que lo hiciera. En ese contexto politizado se repite con increíble frecuencia que vos fuiste a Estados Unidos y dijiste: "No le presten a la Argentina porque el próximo gobierno esto no lo va a pagar".

Eso es falso. Lo que pasa es que el discurso que pronuncié en Buenos Aires circuló como impreso. Posiblemente yo mismo, o mis colaboradores, tomaron la trascripción y la hicieron circular, como hacíamos circular muchas de mis intervenciones en el Congreso. De hecho, yo estaba preparando el libro *Economía en tiempos de crisis*, así que muchos de los discursos que yo daba, o las cosas que escribía, iban a un equipo de trabajo que estaba preparando este libro.

Lo que pude reconstruir es que Alcides Miró, funcionario del Citibank en Buenos Aires, llevó a una reunión de banqueros en Nueva York mi discurso en la Cámara de Diputados, entre diciembre de 1988 y enero de 1989. Y entonces, cuando Machinea se reunió con banqueros privados en Nueva York, porque las autoridades del Banco Mundial, del Fondo o del Tesoro, le habían dicho "antes de pedirnos a nosotros una extensión en los plazos de pago lleguen a un acuerdo con los acreedores" sobre unos intereses que vencían en esos momentos y que la Argentina no podía pagar, un banquero sacó mi artículo, donde yo alertaba sobre la inconveniencia de que se acumulara este endeudamiento de corto plazo de la Argentina. Aparentemente Machinea, desesperado porque en los días siguientes en Washington le dijeron que no autorizaban el desembolso de un préstamo, tuvo que explicarle a Alfonsín o a Sourrouille qué era lo que estaba pasando, y es probable que Machinea le haya dicho que, entre otras cosas, en esa reunión habían sacado este documento mío. Entonces a Alfonsín y al vicepresidente Víctor Martínez no se les ocurrió mejor idea que echarme la culpa a mí de lo que les estaba pasando.

Durante esos dos años, si bien extrapartidario, estabas con el PJ. Después de septiembre de 1987 estaba el candidato "oficial" para las elecciones presidenciales de 1989, Antonio Cafiero, y el otro candidato, Carlos Saúl Menem. Hubo una interna, a mediados de

1988, que ganó Menem. ¿Cómo viviste ese período, desde el punto de vista de la interna del peronismo y la relación con Menem hasta el 14 de mayo de 1989?

Yo era muy amigo de De la Sota, quien era precandidato a vicepresidente de Cafiero. Así que, de hecho, yo estaba más relacionado con la fórmula Cafiero-De la Sota. Pero no tenía una relación ideológica con Cafiero en temas económicos, porque como él creía entender –o entendía– de economía, no se sentía muy cómodo con mis opiniones. Por otro lado Cafiero lo tenía a Guido Di Tella, que era muy amigo mío, con quien nos entendíamos muy bien.

Yo estaba muy metido en las discusiones que había en el Congreso. Cafiero se había "alfonsinizado" mucho, con la idea de contribuir a la gobernabilidad. A cada rato tenía que influir sobre el bloque de diputados justicialistas, para que aprobaran propuestas de Alfonsín. Y yo, por lo general, estaba en contra de esas propuestas. O sea que dentro del bloque aparecía como militando contra Cafiero. Pero no era contra él, sino contra el involucramiento que Cafiero estaba autoimponiéndose en el gobierno de Alfonsín, y que a mí me parecía equivocado. Entonces la gente que estaba con Menem empezó a identificarme como alguien que, si bien había llegado de la mano de De la Sota y en esta contienda interna podría verse como alineado con Cafiero-De la Sota, en realidad, en las discusiones internas del bloque, representaba una posición diferente a la de Cafiero y su gente, razón por la cual, cuando terminó la interna, yo, que en realidad no me había metido para nada en la interna, porque además no era peronista y la interna era entre peronistas, tuve una relación muy fluida con Menem y su gente; básicamente con Eduardo Bauzá y Eduardo Menem, dos personas que me conocían mucho y muy cercanas a Carlos Menem. Por otro lado Menem me conocía desde bastante tiempo atrás y siempre me había tratado con mucha consideración y afecto.

CAPÍTULO 11
MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES

Durante los dos años que trabajaste como diputado de la Nación estuviste en contacto con el resto de los diputados justicialistas, y además se creía, en función de tus intervenciones, que estabas alejado de Cafiero y consiguientemente más cerca de Menem. Éste ganó la interna a mediados de 1988. ¿Qué pasó con la relación Menem-Cavallo hasta las elecciones del 14 de mayo de 1989?

No es que yo apareciera más cerca de Menem, sino que, como ya dije, era bastante crítico de las órdenes que Cafiero enviaba al bloque de Diputados, normalmente para apoyar algunos de los pedidos de Alfonsín. Esa actitud mía, crítica hacia el involucramiento del Justicialismo con el gobierno de Alfonsín, le había caído simpática a Menem, y sobre todo a Eduardo Bauzá, el diputado menemista que había en la Cámara. Cuando Menem ganó la interna Bauzá empezó a pedirme documentos sobre temas económicos, hasta que un día me llamó para decirme que Menem quería que lo acompañara en un viaje a Europa. Estamos hablando de octubre-noviembre de 1988. El embajador Mario Cámpora, encargado de preparar el viaje, me llamó, y nos reunimos con él y otros para hablar de los discursos que Menem tenía que pronunciar en Europa. Armé una serie de discursos económicos y posibles respuestas a preguntas, y Eduardo Curia, que también viajó, hizo lo mismo. Después Cámpora –o alguien– mezclaba las respuestas, por lo que para mi gusto no salían discursos muy coherentes.

Durante el viaje, lo acompañé en reuniones importantes. En España me tocó participar en una con el entonces canciller Francisco Fernández Ordóñez, con quien tuvimos un entendi-

miento muy grande y una simpatía recíproca. Él había sido secretario de Hacienda en España, y Menem notó que en esa conversación mi presencia a su lado le había resultado útil, así que empezó a invitarme a las demás reuniones. Es así que participé en reuniones con Felipe González, Manuel Fraga Iribarne, Adolfo Suárez. Después me desconectaba de Menem, porque cuando iba a visitar las ciudades, a cenar o almorzar, aparecían los otros miembros de la delegación, más los que se iban sumando en las distintas ciudades (al final éramos como ciento cincuenta), y ahí no tenía nada que hacer. Este viaje fue el período de mayor contacto con Menem.

Cualquiera que no lo tratara personalmente a Menem en ese momento tenía la imagen de alguien impresentable. ¿También era tu imagen?

Menem aprovechaba plenamente todas las reuniones y aprendía cosas. Por ejemplo, antes de entrevistarse con Fernández Ordóñez había hablado en el hotel, ante la prensa y otra gente, sobre la producción y la venta de armamentos como estrategia de desarrollo de la Argentina. Algo que no tenía nada que ver con los discursos que le habíamos preparado Curia y yo, pero él también había escuchado a amigos que le decían que la Argentina tenía que producir armamentos; eran algunos militares retirados y alguna otra gente que estaba en el negocio de las armas, y que pensaban que así como Brasil y Chile habían producido cierto impacto en el mercado de armamentos, lo mismo tenía que hacer la Argentina. A mí me chocó mucho, porque me parecía inoportuno; los periodistas comenzaron a hacerle preguntas sobre si él quería que la Argentina comenzara a traficar en armas. Menem tuvo algunas dificultades para responder, aunque siempre encontraba la forma de zafar.

En la conversación con Fernández Ordóñez sacó el tema y éste le dijo que el problema de Europa era el desarme, cómo iban a destruir, tanto del lado soviético como del lado de Europa occidental, las armas que se habían construido e instalado, y que él no veía que la producción de armas fuera algo interesante para el desarrollo de las naciones. Menem prestó atención y a partir de ahí dejó de hablar del tema. Aproveché la opinión de Fernández Ordóñez para decirle que yo opinaba lo mismo.

El canciller español también le dijo que era muy importante que encontráramos la forma de restablecer relaciones diplomáticas con el Reino Unido, para poder tener relaciones normales con Europa en su conjunto, dado que Inglaterra podía utilizar el veto para cualquier acuerdo entre la Comunidad Económica y la Argentina. Le habló de Malvinas utilizando la experiencia que ellos tienen sobre Gibraltar, y le dijo que el problema de Gibraltar no se iba a resolver sino que se iba a *disolver*, porque en definitiva, a través de la Unión Europea, iba a llegar el momento en que los habitantes de Gibraltar iban a advertir que estaban en Europa, que España, lo mismo que Inglaterra, era parte de Europa, y que desde un punto de vista práctico, a ellos les iba a resultar más fácil ser ciudadanos europeos a través de España, que serlo a través de Inglaterra. Por lo que él estimaba que, con buena vecindad, con progresos que facilitaran el tránsito, las comunicaciones, los transportes y el paso del tiempo, el problema se iba a *disolver*.

Menem le prestaba mucha atención y en la reunión siguiente, con Adolfo Suárez, que había sido jefe del gobierno español –en ese momento lo era Felipe González–, volvió a preguntarle sobre estos mismos temas, y yo notaba que iba incorporando la experiencia de sus sucesivos interlocutores. Me quedé con la sensación de que Menem aprovechaba al máximo cada minuto de estas reuniones, y también que al final de ese viaje estaba mucho mejor preparado que al comienzo, sobre todo para el diálogo con personalidades del exterior.

¿Cómo siguió la vinculación?

Después de ese viaje lo vi pocas veces. Más bien yo solía participar en discusiones o reuniones en las que, por indicación de Menem, debía hablar básicamente de economía. Mucha gente que venía del exterior me preguntaba cómo funcionaría la economía con Menem, y yo les decía que él terminaría haciendo lo que yo pensaba que debía hacerse.

Con él no tuvimos grandes contactos, porque Menem viajaba por todo el país, haciendo la campaña electoral, así que recién cuando ganó empezó la organización del gobierno. Ahí sí me solía llamar él, o alguno de sus colaboradores, para tratar algunos temas concretos. En una oportunidad me llamó la atención que

me pasara documentos sobre la relación con el Reino Unido y Malvinas, porque yo sólo trabajaba en temas económicos. Cuando finalmente decidió nombrar a Miguel Roig como ministro de Economía, en base a una alianza estratégica con el grupo Bunge & Born, me hizo decir que esperaba que yo fuera presidente del Banco Central. Me reuní con Roig y llegué a la conclusión de que iba a tener más problemas que los que había tenido con Dagnino Pastore. Concretamente, le señalé que quería que el Banco Central fuera autónomo y que la cuestión de la lucha contra la inflación y la estabilidad de la moneda fuera responsabilidad del Banco Central.

Roig, alertado, quizá por Dagnino Pastore o por la gente que había conocido aquella experiencia sobre mi personalidad, consideró que no era conveniente que yo fuera presidente de un Banco Central autónomo...

Roig no necesitaba hablar con Dagnino Pastore para conocer tu personalidad...

... y en cambio me pidió que fuera su secretario de Programación Económica, el segundo en el Ministerio. A mí no me interesó y propuse a Guido Di Tella. Me volví a Córdoba, con la sensación de que no iba a integrar ese equipo económico.

¿Lamentándolo o con alivio?

En realidad, estaba preparado para hacerme cargo del Ministerio de Economía, y me parecía natural que me llamaran a mí, y no a Roig o al grupo Bunge & Born, para dirigir la economía. Pero Menem había dicho que él quería un empresario en Economía, un sindicalista en Trabajo, alguien conectado con la Iglesia católica en Educación; es decir, había insinuado que su gabinete iba a ser una suerte de conjunto corporativo. No me decepcioné tanto porque ya Menem lo había insinuado.

También había otra razón: el grupo Bunge & Born le había dicho: "Con nosotros en el ministerio llegan a la Argentina 2.500 millones de dólares".

No me consta, y tampoco se lo escuché a Menem, pero alrededor de él se hacía ese comentario. El grupo Bunge & Born probablemente haya dicho que era fácil lograr que se anticiparan di-

visas de exportación. La cuestión es que Menem tomó esa decisión y yo me volví a Córdoba, pensando que iba a seguir siendo diputado. Al día siguiente Menem me llamó por teléfono –sería fin de mayo, principio de junio– y me pidió que volviera a Buenos Aires, porque había pensado en una responsabilidad importante para mí, que no me dijo por teléfono. Cuando llegué me dijo: "Quiero que seas ministro de Relaciones Exteriores". A mí me tomó de sorpresa, no se me había ocurrido.

La sorpresa duró cinco segundos... Después de lo cual le dijiste: ¿"Estás loco" o "Cómo no"?

Me acordé del viaje a Europa, de todo lo que habíamos conversado con los dirigentes europeos, también que él me había mandado ese documento sobre Malvinas, y pensé que habría tenido en mente este destino para mí desde algún tiempo atrás, quizá desde el viaje a Europa.

Pero quiero ver la respuesta desde vos. ¿Un economista canciller, si los cancilleres están para saludarse, ¿qué antecedente nacional o internacionales había de un economista canciller?

No me puse a pensar en esos términos, sino en qué podía hacer yo desde la Cancillería para encarar la solución de los problemas. Como estaba de por medio toda la cuestión de política comercial, y también de renegociación de la deuda externa, pensé que desde la Cancillería se podría trabajar en esos temas.

En esos días Di Tella había renunciado a la secretaría de Programación Económica, por su famosa declaración del "dólar requetealto", así que le sugerí a Menem que pensara en Di Tella como embajador en Estados Unidos. A él le pareció muy bien. El hecho de que yo iba a ser canciller y Di Tella embajador en Estados Unidos, y también el hecho de que los dos éramos, además de amigos, economistas y habíamos estado conversando mucho sobre cómo debería ser el gobierno de Menem, me ayudó a entusiasmarme. Por otro lado, apenas los amigos de Menem supieron que me había ofrecido ser Canciller, recibí enorme cantidad de muestras de apoyo y ofertas de colaboración. La primera vino de Jorge Vázquez, aquel joven con el que yo había discutido sobre Sarmiento y Rosas en la escuela secundaria, que había sido reincorporado como embajador por Dante Caputo y había estado

muy cerca de Menem en la campaña electoral. Él se ofreció para ser mi jefe de gabinete. Yo era amigo suyo, pero como lo conocía medio exaltado...

Dijiste: "Con uno ya es suficiente"...

[*Risas.*] ... preferí nombrar a Matías Ordóñez jefe de gabinete y le pregunté a Vázquez qué destino le interesaba. Me dijo que quería ser embajador en Naciones Unidas, lo propuse y de esa forma pude armar mi gabinete con personas en las que confiaba más (no es que desconfiara de Jorge, sino que pensé que podríamos llegar a tener algún tipo de conflicto).

Empecé a trabajar en temas de política exterior, aprovechando una experiencia que había adquirido en el Banco Central: la de valerme de la experiencia de los funcionarios permanentes de la Cancillería. Lo primero que hice fue visitar a Susana Ruiz Cerruti, que era Canciller, pero funcionaria de carrera. Las conversaciones con ella y con los funcionarios de la Cancillería, casi todos de carrera, me resultaron muy útiles e instructivas. Tuve una buena entrada en la Cancillería, con buen apoyo de lo que los diplomáticos llaman "La Casa", es decir, el funcionariado de carrera de la Cancillería.

Ya como canciller designado intervine en algunas de las conversaciones que Menem tenía con los enviados de Alfonsín, básicamente con Rodolfo Terragno, para definir la fecha y oportunidad del cambio de gobierno.

Como el acto de transmisión requiere invitaciones a presidentes y a distintos gobiernos, tuve que abocarme a esa cuestión, lo cual me resultó fácil porque Menem había designado como secretario de Estado de Relaciones Exteriores, o sea la segunda autoridad en el Ministerio, a Archibaldo Lanús, un embajador de carrera, que se llevaba muy bien con Zulema Yoma y con toda la familia Menem. Yo dejé en sus manos todos estos aspectos, porque eran de naturaleza protocolar y además tenían que ver cuestiones no sólo del gobierno, sino también de la propia familia del presidente, y me dediqué a trabajar en lo que haría como Canciller.

¿O sea que él nombró a tu segundo?

Sí, siguiendo una modalidad que había adoptado en todos los ministerios: a uno le ofrecía el ministerio, a otro la secretaría

principal o las secretarías. En el caso mío la única designación que hizo fue la de Lanús. Después me dijo que quería nombrarlo en otra secretaría a Karim Yoma. Yo le sugerí que fuera a una subsecretaría y entonces le creamos una subsecretaría para él. Yo no lo conocía, pero en ese momento era una suerte de entendimiento generalizado que era mejor no contradecir a la señora del Presidente cuando ella quería ocupar algún espacio. Lanús me dijo que se iba a manejar bien con Zulema y con Karim Yoma. Debo decir que, si bien tuve algunas dificultades, no fueron de la magnitud de las dificultades que enfrentaron otros ministros.

Dos preguntas: contá la primera conversación entre el Presidente y el Canciller designado, sobre líneas estratégicas, cursos de acción, etc., en materia de relaciones exteriores. Cuando después hablemos de tu paso por el Ministerio de Economía está la cuestión de si es el Plan Menem o el Plan Cavallo, pero en este caso, ¿es Menem quien dice: "Mingo, relaciones carnales con Estados Unidos, y cuasicarnales con Inglaterra", o vos lo decís, o los dos se ponen de acuerdo?

Menem me dijo que quería encontrar cuanto antes una solución al problema de Malvinas, entendiendo por solución el restablecimiento de relaciones diplomáticas con el Reino Unido, pero sin que eso significara resignar nuestra posición tradicional sobre ese tema. Aparentemente, esta cuestión le fue planteada a Menem también por Born, por Roig y por la gente que los apoyaba.

También hablamos de Estados Unidos. Yo conocía cuál era su pensamiento, él conocía el mío, y ambos coincidíamos: tener buenas relaciones con los Estados Unidos era clave para poder salir de la situación en la que habíamos caído. Por ejemplo, si no teníamos una buena relación era imposible pensar en una solución para el tema de la deuda externa. En eso no teníamos ninguna duda.

Por otro lado, él estaba obsesionado por remover todo tipo de obstáculos para la integración en América del Sur; básicamente, quería que termináramos cuanto antes los conflictos con Chile (el había apoyado a Alfonsín en el conflicto del Beagle), y por otro lado, como La Rioja está sobre los Andes, él tenía grandes expectativas de beneficios para todos, a través de la integración con Chile, y también le asignaba mucha importancia a la integra-

ción con Brasil. Todavía no hablábamos del Mercosur, pero ya Alfonsín y José Sarney habían creado una relación especial entre Brasil y la Argentina.

Menem no es de formular planes estratégicos, o dar instrucciones muy precisas. Tampoco es afecto a las largas enumeraciones: toma unos pocos temas, los señala como relevantes y dice: "Manos a la obra". Así que ése fue el tipo de conversación que nosotros tuvimos. Por supuesto, él descontaba que desde la Cancillería yo iba a ayudar a encontrar solución a los problemas económicos, que era lo que más agobiaba a todos en ese momento.

Arranca tu gestión, hay cosas esperadas: juntarte con el resto de los embajadores, recibir a presidentes, normalizar las relaciones con Inglaterra, junto a lo cual aparecen acontecimientos: la caída del Muro de Berlín en noviembre de 1989, Guerra del Golfo. ¿Cuál fue la apreciación que tenía el gobierno de esos hechos antes, cuál fue la reacción después?

En el viaje a Europa a fines de 1988, Menem y yo habíamos quedado con la impresión de que la Unión Soviética iba camino a desaparecer como potencia, que esta división entre Europa del Este y Europa del Oeste estaba llegando a su fin. Nadie hablaba de que iba a desaparecer la Unión Soviética, pero sí de la *Perestroika* y de la transformación que se estaba dando en la Unión Soviética y el Este europeo. Cuando asumió Menem lo acompañé, como Canciller, para participar en una reunión del Grupo de Río con el Comecom (la organización comercial del Europa del Este), y allí los cancilleres de los países del Este hablaban precisamente de cómo se iban a terminar de abrir las fronteras para la gente, que ya habían comenzado a viajar desde Alemania del Este hacia Hungría, desde Hungría a Austria, y eso estaba creando una situación insostenible. Así que la Caída del Muro no nos tomó por sorpresa.

Simultáneamente, logramos avanzar mucho en la cuestión Malvinas y en las relaciones con el Reino Unido. Yo estuve prácticamente todo el segundo semestre de 1989, y los primeros meses de 1990, abocado al tema, hasta que finalmente en conversaciones formales que mantuvimos en Madrid acordamos en una primera etapa de apertura de consulados, y al cabo de unos meses, el pleno restablecimiento de las relaciones diplomáticas.

Esto fue visto por Menem y por la opinión pública como un gran triunfo, un gran triunfo nuestro y en particular mío como Canciller porque durante, el gobierno de Alfonsín, Caputo había intentado lograr este acercamiento con el Reino Unido y no lo había conseguido. Recordemos que Margaret Thatcher siguió siendo primera ministra, y John Major su Canciller.

Primero me informé en la Cancillería, a través de Susana Ruiz Cerruti, y sobre todo de Lucio García del Solar, que había sido director general del Ministerio de Relaciones Exteriores con Caputo, y quien había conducido, junto con Ruiz Cerruti, todas las conversaciones con el Departamento de Estado de Estados Unidos alrededor del tema Malvinas. Con Inglaterra no teníamos ningún contacto directo, sino que hablábamos a través de los brasileños y los suizos (los brasileños eran nuestros encargados de Negocios en el Reino Unido, los suizos, los de Inglaterra en la Argentina). Pero la posibilidad de un acuerdo con los británicos vino a través de los Estados Unidos.

González del Solar y Ruiz Cerruti me sugirieron que le pidiera ayuda a la Cancillería brasileña, para que ésta tanteara en Inglaterra si había alguna predisposición diferente para con el nuevo gobierno; y también me sugirieron que aprovechara un viaje a los Estados Unidos para hablar con James Baker, el nuevo secretario de Estado. Baker me dijo que la señora Thatcher y los ingleses estaban muy enojados porque en los intercambios que había habido a través de los Estados Unidos, la Argentina se había comprometido a eliminar unas advertencias que hacía la Armada, que se llamaban *Navareas*, una especie de comunicado para todos los navegantes del Atlántico Sur, con una amenaza a las embarcaciones inglesas, pero que Caputo nunca había implementado la medida. En esa conversación también me habló del Proyecto Cóndor y otros temas.

Aproveché esta información y la uní a otra que me remitieron los brasileños, quienes me dijeron que había una cuestión del lenguaje que se utilizaba en unos comunicados de la Armada que molestaba mucho a los ingleses. Averigüé de qué se trataba y encontré que el jefe de la Armada estaba dispuesto a dejar de transmitir esas señales. Menem ordenó que dejaran de enviar esas señales (el ministro de Defensa Luder estuvo completamente de acuerdo) y ese solo hecho fue una señal para que la

señora Thatcher decidiera que con el gobierno de Menem se podía hablar. Aparentemente la sensación que ella tenía era que Alfonsín no controlaba a los militares, porque su Canciller le hacía saber que iban a dejar de emitirse esas advertencias y la Armada seguía adelante con las amenazas. O sea, que lo que tuvimos que enviar fue una señal de autoridad de Menem frente a los militares argentinos.

Luego le encomendé a García del Solar que viajara a Nueva York y se entrevistara con el embajador [Tickerin] que había sido designado por Inglaterra para mantener conversaciones informales. Ellos establecieron una agenda de conversaciones, que se iniciaría con una entrevista mía con Major en septiembre, en oportunidad de la asamblea anual de Naciones Unidas en Nueva York. Ahí acordamos mantener conversaciones formales en Madrid, en febrero de 1990.

En ese período hubieron muchas operaciones tendientes a dificultar el acuerdo con el Reino Unido, conducidas por gente del propio gobierno, que quería moverme el piso como canciller, o para sacarlo del medio a García del Solar; en definitiva, objetivos subalternos. Dentro de esto se publicó una nota, que era secreta, en la que George Schultz hablaba del "Paraguas de soberanía", que era una fórmula que en realidad había propuesto Caputo para poder llevar adelante conversaciones sin afectar nuestros derechos soberanos, y que había sido inventada por Ruiz Cerruti, pero que no se había divulgado. Como yo estaba utilizando la idea del "Paraguas de soberanía" por sugerencia, precisamente, de García del Solar y Ruiz Cerruti, algunos opositores dentro del gobierno pensaron que cuando se conociera que la fórmula del Paraguas venía del gobierno anterior, eso iba a producir una crisis, o que llevaría a Menem a enojarse conmigo, porque le estaba dando continuidad a algo que había sido iniciado en el gobierno anterior. Menem, por supuesto, no le prestó ninguna atención a ese hecho; por el contrario, le pareció muy bien que para avanzar en el logro de un objetivo aprovecháramos todo lo que se había pensado y logrado en el período anterior.

Las relaciones se restablecieron con Inglaterra en marzo-abril de 1990. Para remover toda la desconfianza de Margaret Thatcher tuvimos que comenzar a trabajar en la cancelación del Proyecto Cóndor. Era un proyecto de misil de mediano alcance que

irritaba a los ingleses porque pensaban que nosotros lo habíamos puesto en marcha para, eventualmente, lanzar misiles que pudieran llegar hasta las islas Malvinas.

¿Y no era así?

No, lo que ocurre es que este proyecto se había financiado con dinero de Irak. En realidad, era dinero occidental que se le había dado a Irak para armarse frente a Irán cuando el enemigo del mundo occidental era este último. Irak estaba interesado en montar estos misiles, pero no podía aparecer utilizando ese dinero con ese objetivo, porque estos misiles estaban prohibidos por acuerdo de las grandes naciones. Los proveedores de la tecnología para este misil, que eran alemanes, habían encontrado que la Argentina y Egipto podían ser las naciones desde las cuales se llevara adelante el proyecto, que tanto en Egipto como en la Argentina aparecía, no como proyecto de un misil, sino de un lanzador satelital.

La cuestión es que la inteligencia inglesa y la israelí tenían la información correcta, y se la habían transmitido a los norteamericanos, que a su vez nos lo plantearon a nosotros como un problema que debíamos resolver para crear suficiente confianza por el lado de los ingleses, y también para contribuir a la paz en el Medio Oriente. Pues bien, este tema, que Baker me había planteado en dos reuniones y que luego Bush le planteó a Menem, motivó que Menem le dijera a Bush que el Canciller se iba a ocupar, junto con el ministro de Defensa, de liquidar este proyecto, y que le íbamos a ir dando la información.

Una cosa es decirle a la Armada de Guerra: "Miren, no digan más en los radiogramas 'ingleses degenerados'" y otra cosa es parar el Proyecto Cóndor. ¿Esa decisión la tomó el Presidente simplemente porque le molestaba a Estados Unidos; tiene que haber conversado con las Fuerzas Armadas, o le mandó un papel que decía: "Paren el Cóndor" y lo pararon?

Lo que ocurrió fue un poco más complejo. Apenas supe lo que era el Cóndor y su peligrosidad fui a verlo a Menem, quien invitó a Luder y los tres hablamos del tema. Pero lo único que sabíamos era lo que me habían informado a mí los norteamericanos. Luder o Menem llamaron al jefe de la Fuerza Aérea, briga-

dier José Antonio Juliá, para que explicara qué era este proyecto. Juliá dijo que era un misil, pero que no era peligroso porque no se había logrado resolver el problema de la dirección (*sic*), así que era como una cañita voladora, que podía ir para cualquier lado, agregando: "Si los norteamericanos creen que es un proyecto muy peligroso, negociemos su cancelación con algo que nos interese, por ejemplo, venderles aviones de entrenamiento, que había desarrollado la Fuerza Aérea con tecnología alemana y que la Armada americana supuestamente iba a comprar en grandes cantidades. Menem quedó con la idea.

Después de esa reunión tuvimos en Belgrado una reunión muy pintoresca con Khadafi, pintoresca porque transcurrió en una carpa que Khadafi había hecho armar en los patios de la embajada de Libia en Belgrado, con camellos y arena, donde además nos ofreció dátiles y leche de camello. En esa conversación surgió el tema Cóndor. Ahí me di cuenta de que alguna gente conectada con Menem le había prometido a Khadafi venderle la tecnología del Cóndor, contra un aporte para la campaña electoral. Pero Menem, cuando lo escuchó a Khadafi hablar del Cóndor, le dijo: "Pero si es una cañita voladora..." (no sé cómo se las habrá arreglado la traductora), o sea sacó la imagen que había utilizado Juliá y pateó la pelota afuera, para no darle una respuesta ni asumir un compromiso. Con la imagen que Khadafi tenía en el Occidente y en los Estados Unidos, si además de estar exportando la tecnología a Irak –cosa que todavía no sabíamos si era cierta o no, pero estábamos acusados de ello– nos embarcábamos en darle esa tecnología a Khadafi, seguramente crearíamos problemas adicionales.

Después de la reunión con Khadafi, cuando volvíamos en auto a Belgrado, Menem me dijo: "No me caben dudas de que tenemos que cancelar el Proyecto Cóndor, porque así como ahora nos lo pide Khadafi, nos lo puede pedir cualquiera que esté en una carrera armamentista peligrosa y vamos a estar nosotros cada vez más enredados en estos temas".

Yo me aboqué a este asunto y noté cierta reticencia del jefe de la Fuerza Aérea, que me decía que no era fácil desarmar los compromisos que había con los egipcios y con las empresas proveedoras, pero de todas maneras él también se abocó a la tarea. Lo cual fue providencial, porque a los pocos meses Irak invadió

Kuwait, y Saddam Hussein se transformó en el enemigo público número uno de prácticamente todo el mundo. Si no hubiésemos hecho lo que hicimos, seguramente habríamos aparecido complicados con Saddam Hussein.

Cuando Menem vio que se desataba la Guerra del Golfo y además conocía que habíamos tenido enredos con Irak y que todavía no habíamos terminado de desmantelar el Proyecto Cóndor, decidió hacer un gesto fuerte de adhesión a la posición de Estados Unidos, Europa y la mayoría de los países árabes en contra de Saddam Hussein, y anunció el envío de naves al Golfo.

¿A quién se le ocurrió la idea?

Fue idea de Menem. Yo la recepté; la idea le gustó a la Armada porque les permitiría jugar un rol en un conflicto internacional, pero encontré mucha oposición en el Ministerio de Relaciones Exteriores. La opinión preponderante era que la Argentina no podía, en un tema como ése, hacer algo diferente de Brasil, Chile y el resto de los países de América latina. Como yo me encontré por un lado con la decisión de Menem, cuya intuición respetaba mucho, y por el otro con la oposición técnica de la Cancillería, decidí visitar a varios colegas de Europa que respetaba y del propio mundo árabe, para consultarlos sobre cómo sería interpretada la participación argentina. Por supuesto, conocía la opinión de los norteamericanos, porque ellos nos habían invitado a que formásemos parte de la fuerza multinacional. Viajé a España, Italia, Egipto, Arabia Saudita y Marruecos. En Egipto me entrevisté con el presidente Mubarak, además de Butros-Ghali que era su secretario de Estado de Relaciones Exteriores. Mubarak me dijo: "Ustedes tienen que intervenir, lo mismo que nosotros", y una de las razones era que habíamos cometido el error de ayudar a Irak con el Proyecto Cóndor. En general, la opinión de los cancilleres europeos era que América latina debía involucrarse, como se estaba involucrando Europa. Así que volví de ese viaje con la misma opinión de Menem.

En las conversaciones que tuve con mis colegas de América latina encontré gran resistencia a la posición argentina. De todas maneras decidimos ir adelante. Durante varios meses estuve dedicado a discutir la cuestión con los radicales, porque la primera decisión de enviar naves fue del Ejecutivo cuando todavía no había guerra, pero cuando se desató el conflicto, el tema debía ser

aprobado por el Congreso. Entonces mandamos el proyecto de ley y tuve que ir a defenderlo, dedicando dos o tres meses a convencer a los diputados y senadores de que había que aprobar el envío de naves al Golfo. Ésa fue la tarea que me mantuvo muy ocupado hasta el día en que Menem me llamó para que me hiciera cargo del Ministerio de Economía.

¿Qué "personajes" conociste siendo canciller?

Muchos; por supuesto otros cancilleres. Con uno de los que más hablé, y del que me hice muy amigo, fue el español Francisco Fernández Ordóñez, que lamentablemente murió de cáncer. Era uno de los dirigentes políticos más lúcidos de España y Europa. También conocí muy bien a Gianni De Michelis, un político muy importante de Italia, del Partido Socialista, en ese período fue Canciller (yo lo había conocido antes como ministro del Trabajo, porque él era el presidente del Instituto Aspen Italia, que en 1987 había organizado la reunión en la que participé y que fue determinante para que yo aceptara ser candidato extrapartidario a diputado nacional). Lo conocí mucho a Baker, a Butros-Ghali y a Mubarak; conocí al Canciller Filali y al rey Hassan de Marruecos, pero fundamentalmente conversé mucho con Filali, que había estado muchos años al frente de la Cancillería marroquí. Conocí al primer ministro de Malasia, Mohamed Mahatir, de quien me hice amigo, pero más amigo me hice de quien era viceprimerministro y ministro de Finanzas, Anwar Ibrahim. El pobre terminó injustamente preso por un enfrentamiento con Mahatir.

También conocí a Shevarnadze y a Gorbachov. Me acuerdo bien de Shevarnadze, porque nos esperó a Menem y a mí en el aeropuerto de Moscú y nos acompañó en "su" auto, tratando de explicarnos los problemas que había entre la Unión Soviética y la Federación Rusa, porque Yeltsin ya era presidente de la Federación, y había un problema de separación de bienes. Por ejemplo, nos decía: "Esta limusina no sabemos si es de Yeltsin o nos pertenece a nosotros", y después nos contó que todavía no sabía dónde nos íbamos a alojar en Leningrado (aun no había vuelto a llamarse San Petersburgo), porque justamente había un problema de jurisdicción en relación al hotel y no habían recibido la comunicación de la Federación Rusa respecto de si estaban disponibles o no las habitaciones para nosotros.

¿Cuál es la impresión que te quedó del mundo diplomático?

Hoy la diplomacia la hacen básicamente los presidentes y los cancilleres, a través de encuentros, viajes, conversaciones mano a mano entre ellos. Los embajadores juegan un rol de asesores. Pero es muy importante que un canciller y un presidente aprovechen la experiencia y los conocimientos profesionales de los diplomáticos.

En la relación que establecimos con los Estados Unidos sirvió la amistad que desarrollé con Baker, lo mismo que con Nicholas Brady, porque en esa época empecé a conversar con él y con David Mulford por temas de la deuda externa, dado que en general los ministros de Economía no se ocupaban para nada del tema de la deuda externa y en el exterior nos preguntaban: "¿Qué van a hacer?". Acompañado por Daniel Marx, que era representante financiero y que había continuado en ese carácter en Washington, lo iba a ver no sólo a Baker, sino también a Brady, a Mulford y a la gente del FMI y del Banco Mundial, y los mantenía informados sobre lo que pasaba en la Argentina. A su vez escuchaba sus inquietudes y se las transmitía a quien fuera ministro de Economía, pero los ministros de Economía estaban tan enredados con los problemas internos que no tenían tiempo de pensar y hablar sobre los temas de las relaciones financieras con el exterior.

En la relación con los Estados Unidos fue determinante la amistad entre Menem y Bush. Menem encontró la forma de hacerse amigo de Bush, y sin duda a Bush Menem le cayó muy simpático. Recuerdo una reunión entre ambos en Costa Rica, a fines de 1989. Se festejaban los cien años de democracia en ese país y Bush estaba muy interesado en que Argentina, Venezuela y México, apoyáramos a Violeta Chamorro en Nicaragua. Pidió reuniones con los principales presidentes de América latina y el tema de conversación era dicho apoyo. A su vez, Bush le pedía a los presidentes que utilizaran su influencia sobre Daniel Ortega para que no frustrara el proceso electoral, o no se negara a entregarle el poder a Chamorro si ella ganaba la elección. La cuestión, insólita para mí, fue que Menem le habló a Bush del presidente de Siria, Hafez al-Assad, diciéndole que él lo conocía mucho, que creía que era un hombre con el que se podía conversar, y que se lo podía seducir para que tuviera mejor relación con el mundo occidental, e incluso para que contribuyera o tuviera una actitud positiva respecto de los esfuerzos de paz en el Medio Oriente.

A Bush le interesó la opinión de Menem sobre Hafez al-Assad. A mí me pareció un despropósito que Menem hablara de ese tema. Yo lo había estado parando en varias oportunidades, cuando él ofrecía sus servicios como mediador en el conflicto de Medio Oriente, lo cual a mí me parecía una extravagancia. Pero la cuestión fue que en esa reunión noté que Bush le prestaba atención a Menem sobre el tema. Cuando Irak invadió Kuwait nos encontramos con Dan Quayle, vicepresidente de Bush. Quayle dijo: "Presidente Menem, el presidente Bush me pidió que le pregunte particularmente qué opina usted que va a hacer Hafez al-Assad; si se va a poner al lado de Saddam Hussein o del de Arabia Saudita y Kuwait". Entonces Menem le respondió: "Sin lugar a duda se va a poner del lado de Occidente". Quayle registró el tema. A los pocos días salió en los diarios que Hafez al-Assad y Siria estaban preparándose para formar parte de la fuerza multinacional, y que condenaba la agresión de Irak. Para mí fue un misterio de dónde sacaba la información Menem, o si era pura intuición.

La relación con Bush tiene un componente de misterio, desde el punto de vista de la explicación, pero fue estrechísima. Es curioso imaginar un diálogo así, entre alguien que no habla castellano y alguien que no habla inglés.

Menem tuvo una traductora genial, la señora Ana Braun, una mujer muy inteligente. Además de extraordinaria traductora, ella es una persona muy culta. Le facilitaba la comunicación de una manera genial, e incluso corregía algunos errores. Por ejemplo, recuerdo que en una reunión Menem habló de Suiza como miembro de la Unión Europea. Suiza no era miembro, y entonces la señora Braun dijo: "Suiza, que en algún momento va a ser miembro de la Unión Europea...". Ella facilitó mucho el diálogo entre Bush y Menem.

Durante todo ese período que estuviste en las reuniones de gabinete, escuchando hablar a tus colegas de Economía; primero a Roig, que falleció seis días después de asumir, después, Rapanelli, y luego, Erman González, ¿cuánto te metiste en la discusión económica?

Sólo me metí cuando me pidieron que lo hiciera. Concentré todos mis esfuerzos en el Ministerio de Relaciones Exteriores, y

trataba de explicar la política económica y conducir las relaciones comerciales con el exterior. En ese período se iba a realizar la reunión final de la Ronda Uruguay del GATT, que después se frustró. Además, empezamos a negociar el Mercosur, y también me aboqué al tema de las relaciones con Chile, sentando las bases para resolver prácticamente todas las cuestiones pendientes. Desmontamos la competencia nuclear entre Brasil y la Argentina, y ratificamos en la Argentina y en Brasil el Tratado de Tlatelolco, de desnuclearización de América latina, que había sido motivo de conflicto con Estados Unidos desde su firma, allá por 1948-49.

Pero interviniste en el Plan Bonex.

Fue consecuencia de un llamado telefónico que me hizo Erman González. Yo estaba convaleciente de una operación de vesícula. Había estado tres o cuatro días con las consecuencias de la anestesia. Tanto es así que me había ido a Córdoba a pasar fin de año, pero en tren de descansar, estar en la cama y levantarme muy poco. Erman González me llamó desesperado por lo que estaba pasando y me trasmitió que Menem también estaba muy angustiado. Era la noche de Año Nuevo. Entonces le dije: "Me parece que se impone resolver el problema de la deuda interna", y le sugerí que retomara un proyecto que en su momento había presentado Roque Fernández. Entonces me dijo, "por favor, localizalo a Roque". Como los padres de Roque viven en Córdoba se me ocurrió llamarlos. Fernández estaba en algún lugar de Centroamérica, porque había aceptado un trabajo de consultoría del Fondo Monetario. Al día siguiente Roque me llamó, pero no podía volver; además, había que tomar decisiones muy rápidas. Entonces me puse a preparar yo lo que en mi opinión debía anunciarse al día siguiente, y se lo dicté a mis hijos que me ayudaron a escribir. Erman González, que estaba en La Rioja, me dijo que me pasaría a buscar por Córdoba para que viniéramos juntos a Buenos Aires al día siguiente, en uno de los aviones de la presidencia. En el avión le mostré lo que había escrito y le dije que me parecía que tenía que trabajar sobre esas líneas de acción. Erman me preguntó quién lo podía ayudar. Yo había hablado con Carlos Sánchez y con Felipe Murolo, que estaban en Córdoba y entendían de estos temas. Los hizo venir y se pusieron a trabajar.

Yo sugerí que junto al Plan Bonex implementaran la Convertibilidad, porque la idea era no sólo reprogramar el vencimiento de los depósitos sino evitar que la gente siguiera repudiando al Austral, y a partir de ahí creyera en el valor de la moneda local. Pero Erman no entendió la parte de la convertibilidad y yo no insistí, porque a su vez tenía mis dudas sobre la capacidad del equipo económico que él estaba armando como para implementar semejante idea. Erman, junto con Menem, habían decidido consultarlo a Alsogaray. Y Alsogaray quiso que yo le explicara de qué se trataba, se lo expliqué y él estuvo de acuerdo. Pero después le dijo a Erman que sugería a Rodolfo Rossi como presidente del Banco Central, y mi impresión era que Rossi no iba a implementar la convertibilidad. Por lo tanto, no insistí con eso.

Cuando se lanzó el Plan Bonex se suscitaron algunos problemas. Yo traté de ayudar, siempre a pedido de Erman González, hasta que un buen día él se enojó conmigo, porque creyó que lo estaba reemplazando como ministro de Economía. En realidad, ese enojo fue consecuencia de una operación que hicieron algunos banqueros, que estaban disconformes con el asesoramiento que Felipe Murolo y yo le estábamos dando a Erman González y al presidente del Banco Central.

Hubo una famosa reunión en Punta del Este, donde se dijeron cosas muy duras.

La reunión de Punta del Este para mí había andado muy bien, el grueso de los banqueros había estado de acuerdo conmigo en que ellos no podían quedarse con una diferencia entre el valor al que recibían los Bonex y el valor que le reconocían a los depositantes, sino que parte de esa diferencia se la tenían que dar a los empresarios que tenían deudas en dólares con los bancos, permitiéndoles que las pudieran pagar con Bonex. Había que discutir a qué precio se recibían esos Bonex. En definitiva era una discusión entre deudores del sistema financiero y los bancos. La discusión se iba encauzando bien hasta que un banquero del exterior llegó, escuchó la conclusión (no había intervenido en la conversación) y luego empezó a operar para sacarnos del medio a Murolo y a mí.

Finalmente salió una solución intermedia. El problema que se suscitó después no tuvo que ver con la actuación de este ban-

quero sino con las excepciones que el Banco Central, a pedido de la Secretaría de Hacienda, comenzó a hacer al tema del canje de depósitos y que determinaron una nueva emisión de dinero por parte del Banco Central, lo cual provocó que en febrero y marzo de 1990 volviera a subir el precio del dólar. Erman González trató de calmar las expectativas de devaluación con un paquete fiscal. Yo, después de su enojo, decidí despreocuparme del tema económico y abocarme ciento por ciento a la Cancillería, y así lo hice hasta el día en que Menem me pidió que pasara al ministerio de Economía. Incluso mi intervención en el cambio de gabinete, que se produjo dos o tres semanas antes de que fuera designado Ministro de Economía, tuvo que ver con mi rol de Canciller, no con un intento de meterme en cuestiones económicas. Dicho cambio de gabinete tuvo que ver con el denominado *Swiftgate*, que había ocasionado una situación muy incómoda con los Estados Unidos, y que había escalado al punto que algunos colaboradores de Menem interpretaban que éste quería declarar persona no grata al embajador Terence Todman.

El cambio de gabinete fue importante porque se fue Roberto Dromi y Erman González logró, con mi apoyo, unir Economía con Obras y Servicios Públicos. Además ingresó Guido Di Tella como ministro de Defensa y se fue Alberto Kohan de secretario general, volviendo a dicho puesto Eduardo Bauzá, que había salido del Ministerio del Interior y había ido al de Salud y Acción Social. El cargo más apropiado para Bauzá era el de secretario general. En ese cambio yo influí mucho.

CAPÍTULO 12
MINISTRO DE ECONOMÍA
I. Equipo

Caracas, fines de enero de 1991, llamada del Presidente de la Nación. Obviamente que Menem te había llamado muchas veces. Sin embargo, este llamado fue diferente.

El presidente me dijo: "Renunció Erman, tenés que hacerte cargo del Ministerio de Economía". "Bueno, mañana conversamos personalmente", respondí, o sea que no hablamos por teléfono sobre la cuestión. Empecé a planear lo que le iba a decir a Menem, porque no podía aceptar el Ministerio de Economía en las condiciones en que lo había hecho Erman; por ejemplo, había dejado que le nombraran personas que dependían de él, sin conocerlas. Era clave que pudiera armar un equipo coherente. Yo había aprendido en mi paso por el Ministerio de Relaciones Exteriores que el espíritu de equipo era una cuestión clave, porque durante los primeros meses había perdido mucho tiempo en las rencillas internas

Cuando terminaste la conversación con Menem, ¿qué dijiste: "Se me hizo, es el momento más grande de mi vida", o "¡Qué macana!"?

Me había entusiasmado mucho con el manejo de la política exterior, y no tenía ninguna ansiedad por dejarla y ocuparme de la política económica, pero cuando el hecho se produjo, decidí que tenía que aceptar. Además era miembro del gobierno y tenía que trabajar por su éxito, y pensé ¿cuáles son los condicionantes que tengo que poner para tener éxito en el ministerio de Economía? Tenía la sensación de que Menem me iba a aceptar las sugerencias, porque él estaba muy preocupado por la marcha del gobierno.

¿Cuánto tuviste que ver con el hecho de que Guido Di Tella fuera tu sucesor en la Cancillería?

Fue idea mía. A Di Tella le gustó –la conversé con él, antes de proponerlo– y a Menem le pareció muy bien.

Llegaste a Ezeiza, y junto con Eduardo Menem y Eduardo Bauzá fueron a Olivos. ¿Cómo fue esa reunión?

Dije que era esencial que tuviéramos un gabinete coherente. A mí me parecía importante que Erman González quedara en el gabinete. Él quería ir a Cancillería. Yo prefería a alguien como Guido Di Tella para ese puesto. Conocía más el mundo y había sido embajador en los Estados Unidos. Pensé que Erman González era un buen candidato para ser ministro de Defensa, porque había que privatizar las empresas que dependían de Defensa, y como durante 1990 Erman había tenido una gran dedicación al tema de la reducción del gasto, consideré que su continuidad en el gabinete era muy conveniente. No fue fácil convencer a Erman González, pero finalmente Menem lo logró y se conformó el gabinete con ese enroque. En realidad, seguimos siendo los mismos ministros, porque hay que recordar que dos semanas antes se había producido un cambio de gabinete.

¿Cómo funcionaba Menem en momentos de decisiones "gordas", como implica cambiar un ministro, cambiar un programa? ¿Es un hombre ansioso, paciente, titubea, es decidido?

Tiene un manejo muy particular de los tiempos. En general prefiere tomar decisiones en momentos en que nadie las espera, le gusta sorprender. Pero cuando se presenta una crisis decide rápido. probablemente porque ha pensado antes sobre los escenarios de crisis probables. Lo notable es que prácticamente no habla con nadie, sí escucha, posiblemente a muchos. Pero me da la impresión de que a los escenarios de crisis los imagina y tiene pensadas las soluciones de antemano.

Leyendo los discursos, escuchándolo, es un hombre de ideas económicas claras, básicas pero claras, lo cual es bastante importante.

Él no tiene ideas tan claras, pero una vez que confía en alguien, lo respalda. A lo largo del año y medio que fui ministro de Relaciones Exteriores, él terminó de confiar en mi forma de pen-

sar sobre la economía y de resolver los problemas económicos, y a partir de ahí me dio total respaldo.

Cuando digo que no tiene ideas muy claras sobre la economía me refiero a aspectos instrumentales. Sin embargo, tiene algunas ideas básicas sobre cómo funciona el mundo económico que son muy importantes. Por ejemplo, él descreía de la eficacia de los controles de precios. Cuando en una oportunidad Rapanelli explicaba que iba a seguir controlando los cambios y había una gran brecha entre el mercado paralelo y el mercado oficial, Menem le dijo: "Yo desciendo de fenicios y ya en aquella época la realidad demostraba que no se podían controlar los precios y que hay que dejar que actúe la oferta y la demanda". Yo creo que esos conceptos del funcionamiento libre de los mercados, para que las señales de precios puedan ayudar a organizar la economía, él las tenía en mente, formaban parte de su conocimiento de la realidad.

Plan Menem, Plan Cavallo. Yo, de afuera, pienso que hay méritos compartidos. Uno proporciona el poder político para lo que hay que hacer, el otro sabe qué es lo que hay que hacer.

Durante ese año y medio Menem confió en mi habilidad para adoptar decisiones (sobre todo para implementarlas) y en mi enfoque para tratar temas económicos, y una vez que adquirió confianza me respaldó en las cosas que le fui proponiendo. Nunca tenía paciencia para que yo entrara en detalles de lo que iba a hacer, pero procuraba entender el resultado que esperábamos, o entender la razón por la que adoptábamos esa decisión, y luego él se preocupaba por comunicarla y lo hizo con gran eficacia.

Antes de que fueras ministro de Economía se adoptaron algunas medidas importantes. Hay dos leyes del segundo semestre de 1989, la Ley de Reforma del Estado y la Ley de Emergencia Económica. También se habían terminado dos privatizaciones muy importantes, las de Aerolíneas y la de ENTEL. ¿Qué importancia tuvo eso en el arranque de la política económica de Menem antes que vos fueras nombrado ministro?

Las leyes de Emergencia Económica y de Reforma del Estado fueron importantes desde el punto de vista de los poderes que le dieron al Presidente, porque de no haberlos tenido se hubiera difi-

cultado la implementación de las reformas. Desde ese punto de vista fue muy importante la experiencia de Roberto Dromi como hombre del derecho administrativo, y probablemente también la de Rodolfo Barra, que son quienes redactaron esas dos leyes. Aunque las definiciones que tenían esas leyes, respecto de qué y cómo se privatizaría, no eran muy claras ni eran las mejores.

Las privatizaciones de ENTEL y Aerolíneas sirvieron para demostrar la voluntad política de Menem de producir grandes transformaciones, pero fueron mal hechas. Quienes llevaron adelante las privatizaciones de Aerolíneas y de ENTEL, esto es Dromi y María Julia Alsogaray, no tenían en claro cómo se debe privatizar no sólo para lograr el cambio de propiedad de los activos sino también para inducir el aumento de la eficiencia y conseguir las inversiones y los esfuerzos empresariales que se necesitan para mejorar la calidad del servicio, para que los beneficios lleguen al consumidor.

Es fácil decir eso ahora ¿Vos lo dijiste en su momento?

Sí, porque en esta materia lo escuchaba a Carlos Givogri y a Carlos Bastos, su discípulo. Hasta ese momento las privatizaciones se discutían de manera muy ideologizada: si la propiedad debía ser pública o privada. Los conceptos de desregulación, organización de mercados con el mayor ingrediente posible de competencia, la limitación de las regulaciones a lo que fuera estrictamente necesario, no estaban para nada claros en la discusión pública.

Por otro lado, Álvaro Alsogaray había puesto mucho énfasis en pensar las privatizaciones como una solución al problema del endeudamiento, y tenía la idea de reducir la deuda con la venta de activos. Ese enfoque sugería darles un gran valor a los activos, aunque significara vender un poder monopólico futuro.

Por lo tanto, cuando asumí decidí demorar las privatizaciones. Durante todo 1991 los dejé a Bastos, a Edmundo del Valle Soria y a la gente encargada de los servicios públicos, que prepararan los marcos regulatorios y llevaran adelante el proceso de desregulación necesario para que se organizaran mercados competitivos, toda vez que ello fuera posible. Durante 1991 recibí muchos ataques, fundamentalmente de *Ámbito Financiero*, por demorar las privatizaciones. Yo consideré que, habiendo de-

mostrado la voluntad política de producir una gran transformación, como se había hecho en 1990, en 1991 debíamos trabajar más lentamente, pero planeando mejor las futuras privatizaciones, y de paso confiaba en que si lográbamos derrotar la inflación conseguiría mayor interés por parte de los empresarios argentinos y del exterior, en la compra y posterior operación de las empresas. Tanto para Aerolíneas como para ENTEL había habido muy pocos candidatos, e incluso algunos de los que habían ganado las licitaciones, antes de hacerse cargo de las empresas, se habían desinteresado.

Durante el primer par de meses de tu gestión hubo dos episodios, en los que quisiste decir "Acá estoy". La forma en la que el Congreso aprobó la primera reforma impositiva, y un episodio cambiario que ocurrió el último día de febrero de 1991.

La modificación impositiva persiguió probar una cuestión que para mí era importante; cuán fácil o difícil iba a ser lograr que el Congreso aprobara leyes, y como era muy difícil modificar normas impositivas sin intervención del Congreso, me pareció apropiado probar, durante febrero, qué grado de dificultad íbamos a tener. Yo había estado conversando con Raúl Alconada Sempé, un colaborador de Raúl Alfonsín, que me aconsejó trabajar estrechamente con el Congreso, y me dijo que del lado del radicalismo, y en particular del bloque de Diputados presidido por César Jaroslavsky, iba a encontrar colaboración. Si bien el radicalismo no votó a favor, permitió que hubiera quórum, que se discutieran los temas, y logramos que se dictaran las modificaciones impositivas.

¿Con quién diseñaste esas modificaciones?

Con Carlos Tacchi. Fuimos con Tacchi al Congreso y explicamos las modificaciones que teníamos que introducir. Ahí noté que Tacchi era una persona muy eficaz para convencer, porque tenía el grado de pasión que se necesita, precisamente, para los debates parlamentarios.

¡Más pasión que vos!

No sé si más pasión que yo, pero por lo menos tanta como yo. Pero además tenía un gran conocimiento específico sobre los te-

mas impositivos y me entusiasmé con el aporte que Tacchi era capaz de hacer. Estaba tan involucrado en la futura implementación de las reformas que proponía, que a mí me daba seguridad, porque no sólo tenía ideas sino que se mostraba muy convencido de que las iba a poder llevar a la práctica. Y esa imagen que me daba a mí, también la proyectaba en el Congreso.

Yo a Tacchi lo conocía muy poco. Él había sido designado secretario de Ingresos Públicos por Erman González, creo que a sugerencia de Juan Alemann, y lo había llevado a Ricardo Cossio a la DGI. Por entonces yo le había pedido a Aldo Dadone que trabajara en una simplificación del sistema impositivo, con gente de la Fundación Mediterránea. Dadone había preparado un trabajo, que incluía una liquidación del IVA sobre bases muy uniformes, transformando el impuesto a las ganancias en una especie de impuesto a las corporaciones, que era como una sobretasa del IVA, algo que conceptualmente parecía correcto. Pero cuando asumí como ministro decidí sentarlos a Dadone y a Tacchi, y me di cuenta que Tacchi conocía mucho más del oficio de cobrar impuestos que Dadone.

Como yo le daba importancia al tema financiero y pensaba que Dadone iba a hacer una buena tarea en el Banco de la Nación decidí nombrarlo presidente del BNA.

Aldo Dadone hoy está preso. ¿Te molesta o te duele?

Me duele. Pero está preso, precisamente, porque yo aporté las pruebas del acto de corrupción que se produjo en el Banco de la Nación. Lamentablemente a Dadone le fallaron los frenos éticos que una persona debe tener frente a una responsabilidad como la que asumió. Yo no creo que él haya sido el organizador de una asociación ilícita. Creo que el mecanismo de corrupción que funcionó en el caso de IBM-Banco Nación se había creado, quizá, veinte años antes, y había existido en relación a muchas contrataciones informáticas entre el Estado argentino y los proveedores. Pero de los miembros de mi equipo económico, siempre esperé que tuvieran los frenos –o los escrúpulos– que llevan a no utilizar esos mecanismos, o a desmontarlos si los descubren. Creo que eso es lo que falló en el caso de Dadone.

¿Por qué te duele?

Me duele que una persona que era mi amigo, en quien yo confié, y que además es una persona muy capaz, haya cometido semejantes errores y haya incurrido en actos de esta naturaleza. Además causó mucho daño al equipo económico y al país, porque las consecuencias de ese acto de corrupción excedieron largamente los costos directos para el Estado. Contribuyeron a crear la imagen de que ese equipo económico, que por varios años no había sido para nada sospechado de corrupción, entrara a serlo en el terreno ético.

Dijiste era *mi amigo. Cuando un amigo tuyo mete la pata, ¿no es más tu amigo?*

No hemos tenido contacto desde entonces. No es factible continuar una amistad cuando ocurre una cosa de esa naturaleza. Al principio trataba de buscar otros culpables y de convencerme de que Dadone había caído en una trampa. Pero después me fui dando cuenta de que no había ningún justificativo. Mi familia y el resto de mis amigos, que también eran sus amigos, me señalaron que realmente yo debía dejar de lado todo tipo de sentimiento personal y sujetarme estrictamente a lo que era mi responsabilidad como hombre de Estado. Por eso no busqué, ni permití que él buscara, continuar con una amistad o contactos entre nosotros. Desde entonces no lo he visto.

Vamos al episodio cambiario de fines de febrero de 1991.

Consistió en una corrida en contra del Austral, decidida por un conjunto de bancos que creyeron que yo me iba a ver obligado a devaluar, devaluación que ellos anticiparon porque habían recibido información de que yo había ordenado poner al día todas las cuentas de la Tesorería, aun pidiéndole plata al Banco Central. El secretario de Hacienda y en general los funcionarios, excepto unos pocos, no sabían por qué yo daba esa orden. Sólo podían entenderla los que estaban trabajando conmigo en la preparación de la Ley de Convertibilidad, el Plan que lanzaríamos el 1° de abril.

Cuando recibí noticias de que se estaba produciendo la corrida, lo primero que hice fue tratar de descubrir por qué estaban actuando así los bancos y ahí me ayudó el sistema de espionaje

–fue la única vez que lo utilicé– que tenía el gobierno a través de la SIDE. Recibí grabaciones telefónicas de conversaciones entre algunos operadores del mercado, que daban cuenta de esta errónea interpretación de mi instrucción al secretario de Hacienda. Con esa información encontré una suerte de talón de Aquiles al comportamiento de los operadores del mercado. Durante el viernes, cuando se produjo la corrida, instruí a Roque Fernández, presidente del Banco Central, para que vendiera todos los dólares que fueran necesarios. Las reservas cayeron en alrededor de 350 millones de dólares, una cifra grande.

Pues bien, durante el fin de semana le dije a Fernández que debíamos producir un fuerte aumento de los efectivos mínimos y bajar un 10 por ciento el piso de la banda de flotación. El anuncio hizo que los mismos que el viernes habían comprado dólares, comenzaran a venderlos desde el lunes. A los tres o cuatro días, no sólo habíamos recuperado las reservas de la semana anterior, sino que habíamos comprado más, y las habíamos comprado a un precio diez por ciento inferior.

La señal que mandaste es "Con Cavallo no se jode".

Así es. Además, como algunos se habían bandeado con los aumentos de precios luego de la devaluación de enero, instruí al secretario de Industria y Comercio para que alertara a los empresarios que utilizaríamos la apertura de la economía para ponerle techo a esos aumentos. Por supuesto que había muy mala experiencia con todo lo que fuera controles de precios, pero a mí me pareció que valía la pena anunciarles a los industriales y comerciantes que debían calcular sus costos con el dólar a 10.000 australes, y pensando en un esquema arancelario más bajo al que habían estado habituados.

Los famosos "retiros espirituales" del equipo económico los hacías con ciento cincuenta funcionarios. Tu equipo fue un trasplante de la Fundación Mediterránea, tomaste algo que había en el Ministerio de Economía, o pusiste un aviso en el diario: "Necesito formar un equipo"?

Aproveché todo lo que me pareció valioso del Ministerio de Economía. Ya mencioné a Tacchi. Daniel Marx era el Representante Financiero en Washington desde 1988 y decidí retenerlo pa-

ra que se ocupara de la deuda externa. También había gente que había trabajado con Mario Teijeiro y Ricardo López Murphy en análisis fiscal, y un equipo que estaba trabajando en desregulación y reforma del Estado, formado por Héctor Domeniconi y, sobre todo, por Pablo Rojo. También venía trabajando Felipe Solá y su equipo en Agricultura, donde estaba Marcelo Regúnaga. Por lo tanto, a Solá solamente le pedí que incorporara a alguna gente joven que había trabajado conmigo y con Mundlak en temas de agricultura, y traje a Industria y Comercio a Juan Schiaretti, que había estado trabajando conmigo en temas de promoción de exportaciones y negociaciones comerciales en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Incorporé a Ricardo Gutiérrez y a Marcos Makon. Ambos estaban volviendo de Venezuela. Decidí mantener por un tiempo a Saúl Bouer como secretario de Hacienda porque tenía una muy buena relación con Jorge Matzkin, el presidente de la Comisión de Presupuesto y Hacienda de Diputados. Pero le encomendé a Gutiérrez y a Makon que prepararan un proyecto de ley de administración financiera, porque advertí de inmediato que Bouer tenía muy buena voluntad, pero en la Secretaría de Hacienda había un gran desorden informativo. Bouer venía a verme con papelitos, donde tenía anotados algunos datos, pero nunca podía presentar un cuadro completo de la situación fiscal; de hecho la única forma de tener alguna información sobre la magnitud del gasto, el déficit y las fuentes de financiamiento, era recurrir a la gente del Fondo Monetario que había visitado todas las oficinas del gobierno y había juntado los números. Antes de que comenzara 1992 logré designarlo a Gutiérrez secretario de Hacienda. Bouer pasó a Obras Públicas, y el secretario de Obras Públicas –que yo había traído de la Fundación Mediterránea–, Willam Otrera, pasó a presidir el Banco de Inversión y Comercio Exterior, que habíamos decidido crear luego de liquidar el Banco Nacional de Desarrollo.

Para el Banco Central, dado que el manejo iba a estar claramente determinado por la Ley de Convertibilidad, yo pensé que se necesitaba una figura que facilitara la comprensión, por parte de la gente, de que la política monetaria sería muy estricta. Y me pareció que Roberto Alemann podía hacer un gran aporte en ese sentido. Propuse su designación, pero lamentable-

mente no logré convencerlo sobre el esquema cambiario. Alemann había apoyado la decisión de Javier González Fraga, de dejar flotar el tipo de cambio. Le expliqué que yo estaba de acuerdo con la eliminación total de los controles de cambio, y a eso llamaba convertibilidad, pero que íbamos a tener que trabajar con una moneda con respaldo, y que para que la gente lo entendiera iba a tener que ser a una paridad fija. Entonces pensé en Adalbert Krieger Vasena, que se mostró más predispuesto, pero lo pensó durante dos o tres días y me dijo: "Lo voy a ayudar desde afuera, pero por mi edad no siento que pueda hacerme cargo de esa responsabilidad".

Ahí pensé en Roque Fernández, a quien tenía en mente para que fuera vicepresidente por sus conocimientos técnicos. Fernández además significaba la incorporación del equipo del CEMA al Banco Central, lo cual a mí me pareció interesante. Para las cuestiones monetarias financieras y legales traje al equipo a Horacio Liendo, que venía trabajando informalmene conmigo desde 1981. Además, él tenía un excelente equipo legal encabezado por Carlos Tombeur.

De la Fundación Mediterránea incorporé prácticamente a toda la gente que había estado conmigo.

La leyenda es que los lunes a la mañana había un vuelo casi bloqueado de Córdoba a Buenos Aires, y los viernes en sentido contrario.

Así es. Varios de los subsecretarios fueron jóvenes que se habían formado en la Fundación. Por ejemplo Rafael Conejero, subsecretario de puertos y vías navegables; también, Gustavo Parino, que jugó otro papel muy importante en la Aduana.

El viceministro fue Carlos Sánchez, y el jefe de asesores, después secretario de Coordinación Económica, fue Juan José Llach. Ambos venían de la Fundación Mediterránea, aunque Llach en determinado momento había vuelto al Instituto Torcuato Di Tella.

Para la privatización de YPF me apoyé en José Estenssoro, que ya estaba en YPF. Su incorporación al gobierno había sido una decisión Menem –creo que a sugerencia de Luis Prol–, y a mí me pareció algo muy valioso que había que rescatar y aprovechar.

La Fundación Mediterránea también aportó la designación

del secretario de Transporte, Edmundo del Valle Soria, y la que yo considero la incorporación más importante de todas: la de Carlos Bastos como secretario de Energía, que hizo una tarea excepcional privatizando el gas y la electricidad de manera ejemplar.

Capítulo 13
MINISTRO DE ECONOMÍA
II. Convertibilidad

Cuando explicaste tu intervención en el Plan Bonex dijiste que le sugeriste al entonces ministro de economía Erman González, que aplicara la Convertibilidad, pero que no se animó. Esto quiere decir que cuando fuiste nombrado ministro de Economía ya tenías la convertibilidad en la cabeza.

Al Plan de Convertibilidad, con ligeras variantes, yo lo tenía pensado para mediados de 1989. Incluso nos habíamos reunido para darle forma de proyecto de ley. Era un poco más complicado que el que terminamos aplicando en abril de 1991, porque en junio de 1989 yo pensaba mantener el Austral como una suerte de moneda vieja, que iba a seguir perdiendo valor. Pero introduciríamos una moneda nueva para todas las transacciones de ahí en adelante, el peso, respaldado en dólares. También pensaba autorizar la circulación del dólar como moneda, tal como la gente, en la práctica, lo demandaba. Era un esquema que procuraba evitar la hiperinflación virulenta, pero nunca llegó a aplicarse. Los tres golpes hiperinflacionarios de julio de 1989, marzo-abril de 1990 y enero-febrero de 1991, resolvieron el problema de la deuda vieja y, por lo tanto, cuando asumí como ministro ya no hacía falta mantener una moneda que permitiera administrar el pasado, sino que era cuestión de crear sólo una moneda estable, confiable, hacia el futuro.

Por otro lado, a todo lo que quedaba de endeudamiento, por un lado la deuda externa o la deuda interna en dólares –los Bonex–, más los reclamos de los proveedores, contratistas, acreedores del Estado, juicios pendientes, etc., lo íbamos a manejar con esquemas de consolidación de deuda. Para la deuda externa se-

ría el Plan Brady, que ya estaba adquiriendo forma en base a la experiencia de México, y que yo conocía de primera mano porque Pedro Aspe, que negociaba con Brady, era muy amigo mío y me mantenía informado. Por otro lado, Horacio Liendo había pensado el esquema de consolidación de la deuda interna, a través de la emisión de Bocones, y teníamos proyectada la Ley de Consolidación de Pasivos, que logramos que el Congreso aprobara pocos meses después de la Ley de Convertibilidad, pero que formaba un paquete integrado con dicha ley.

Cuando vos mirás un programa antiinflacionario, desde el punto de vista del diagnóstico hay una idea. En el Plan Austral está la idea de la inflación inercial, la del parate inesperado y, consiguientemente, la de la escala de conversión. En el Plan de Convertibilidad, ¿cuál era esa idea?

La de crear un nuevo sistema monetario, la de resolver la inflación por el lado de las instituciones económicas. A esa altura de la experiencia argentina yo había llegado a la conclusión de que habíamos sufrido cuarenta y cinco años de inflación por haber degradado la moneda como institución; habíamos usado y abusado de la política monetaria y al hacerlo, habíamos destruido la moneda, no sólo como instrumento para preservar el valor de los activos de la gente, sino como medio de pago. La gente ya no podía ni recordar los precios en esa moneda, porque cambiaba continuamente. El dólar se había transformado en una especie de remedio casero a la inflación, y de hecho los argentinos usábamos alrededor de 24 mil millones de dólares en billetes, mientras que el valor de los australes que todavía circulaban equivalía a sólo 4 mil millones de dólares. Por lo tanto, en la práctica la moneda era el dólar. La idea, entonces, fue muy simple. Primero, legalizar el uso del dólar, permitir que se lo utilizara, que se registraran los precios en dólares, y sobre todo que se pudiera hacer intermediación financiera en dólares. Por otro lado, decidimos crear una moneda que los argentinos elegiríamos para las transacciones cotidianas por familiaridad, porque era nuestra moneda, pero no debía ser de uso obligatorio; el gobierno iba a pagar sus salarios en esa moneda, el grueso de los impuestos se iban a cobrar en esa moneda, pero la gente la podía usar o no.

Para que la gente confiara en el valor de esa moneda, la crea-

mos como una moneda convertible, respaldada en dólares. Ahí utilizamos el concepto de la Caja de Conversión, que yo conocía por la historia argentina y también porque había leído sobre el tema en los libros de economía monetaria. Horacio Liendo le dio forma legal a esta idea. Él había estudiado la experiencia de Carlos Pellegrini en la crisis de 1890 y redactó prácticamente todas las leyes importantes de los años en que fui ministro de Economía. La incorporación de Liendo como secretario Legal y Técnico del Ministerio fue muy importante para la conformación del equipo económico, porque no sólo hay que tener ideas económicas sino que hay que estar en condiciones de redactar bien las leyes, los decretos y las resoluciones en las que se plasman las decisiones que uno quiere implementar, sobre todo si adopta un enfoque institucional.

¿El Plan de Convertibilidad es cien por ciento tuyo... cincuenta... treinta y tres?

No es ningún invento, porque partió de la observación de algo que los argentinos habíamos decidido hacer para protegernos de la inflación, esto es, usar el dólar como moneda. El lanzamiento del peso convertible fue la decisión de introducir una moneda lo más parecida posible al dólar, que inspirara confianza a los argentinos. Pero la clave de la confianza residió en la libertad de elección entre el dólar y el peso. Libertad de elección que yo tenía registrada en mi mente desde la década del sesenta, porque había leído los escritos de Hayek sobre desmonopolización del dinero, propuesta que Hayek había hecho para Europa. A mí me parecía muy importante. Si la gente puede elegir el dinero con el que se maneja, el gobierno sólo puede hacer política monetaria a partir de cuidar el valor de esa moneda, y no puede hacer política monetaria destruyendo la moneda, como tantas veces había ocurrido en la Argentina.

Noto un signo de modestia en esto. Si yo fuera el padre de la convertibilidad lo estaría diciendo a los cuatro vientos.

Es que yo siempre destaco que la convertibilidad no fue un descubrimiento en abstracto, una fórmula que alguien imaginó encerrado en un laboratorio. La convertibilidad fue una creación institucional a partir de observar la realidad. Desde que pusimos en marcha la ley procuré utilizar esta metodología para el diseño y el perfeccionamiento de todas las instituciones económicas, porque

advertí que la gran ventaja que tienen los países anglosajones es el sistema de "ley común" y no de códigos impuestos desde la autoridad del Estado. La ley común es la que surge de los usos y costumbres, y que trata de poner en blanco y negro lo que la gente ha encontrado como regla de convivencia o de solución de los problemas más apropiada para cada conflicto, para cada situación.

¿Por qué uno a uno y no 3,141592 a uno?

Primero para facilitarle la vida a la gente. Además, porque dado que la libre flotación del Austral apuntó a estabilizarse en 10.000 australes por dólar (fue una flotación acotada, porque había una banda de flotación, con 10.000 australes por dólar como el límite superior), y finalmente porque a 10.000 australes por dólar teníamos los dólares necesarios para respaldar de inicio, con el cien por ciento, a toda la base monetaria.

Para mí no era cuestión de hacer un ajuste minucioso del valor del nuevo peso con relación al dólar, porque los precios estaban fijados a niveles tan arbitrarios –algunos muy altos, otros muy bajos– que de todas maneras iba a ser necesario un proceso de reacomodamiento a esa paridad. Alguna gente sostenía que deberíamos haber dejado que el Austral se devaluara más, y haber creado lo que por entonces se llamaba el "colchón" cambiario, a la usanza de lo que había hecho Krieger Vasena en 1967, y de lo que hace poco hicieron los ecuatorianos, antes de la dolarización de su economía. Pero yo estaba convencido entonces –y estoy más convencido hoy– de que si hubiéramos dejado que el austral se devaluara más, y que el peso inicialmente valiera menos en términos del dólar, la inflación había sido mayor durante el período de reacomodamiento de los precios a la nueva realidad. Con el peso igual a un dólar, durante 1991, 92 y 93, tuvimos una inflación residual, que medida por índice de precios al consumidor fue del 50 por ciento; así que si hubiéramos devaluado más el Austral, solamente habríamos conseguido dilatar más el proceso de desinflación.

Le mostraste el proyecto de ley al presidente Menem, y con su aprobación fue al Congreso. ¿Qué dijo Menem: "Metele, nomás"; el Congreso dijo: "Sí", o hubo discusión?

A Menem le gustó mucho la idea, porque era intuitivo. La entendió de inmediato y se entusiasmó porque le describí cómo sería

el proceso. Le dije que iba a haber un cambio repentino de expectativas, que lo primero que la gente iba a notar sería una gran caída de la tasa de interés (hay que recordar que por entonces las tasas agobiaban a todo el mundo). Se pararía la escalada de precios y las negociaciones salariales se podrían hacer en un contexto de estabilidad, que llevara a discutir no la inflación de arrastre sino la inflación futura. El Congreso también recibió bien la propuesta. Los radicales, si bien no votaron a favor, no hicieron una oposición demasiado fuerte, y la UCeDé y los partidos provinciales la apoyaron. Alsogaray consideró necesario hacer algunas advertencias, porque tenía problemas con la idea de que se fijara el tipo cambio. Le parecía que eso no era liberal, pero yo le expliqué que la libertad estaba en la elección de la moneda, en que la gente pudiera elegir pesos o dólares, y no en la posibilidad de la fluctuación del valor del peso en relación al dólar y lo entendió. Finalmente, en catorce días logramos que la ley se aprobara, y ése fue un gran triunfo. Los senadores llegaron a reunirse un domingo, algo totalmente excepcional. La ley fue aprobada por el Congreso, promulgada el 28 de marzo y entró en vigencia el 1° de abril.

Ese día no teníamos los pesos en circulación, pero yo expliqué que los diez mil australes equivaldrían a un peso. El cambio de denominación de austral a peso y la paridad uno a uno comenzaron formalmente el 1° de enero de 1992. Organizamos una campaña publicitaria con el eslogan "La Argentina tiene peso", que dio a conocer el billete de un peso, que como el de 10.000 australes tenía impresa la cara de Pellegrini y era del mismo color violeta que aquél. Además, la imagen de Pellegrini también aludía al régimen de convertibilidad de 1890, que había sido diseñado por él.

El Fondo Monetario, ¿dónde está?

No está. El Fondo había estado trabajando con Erman en 1990. Cuando me designaron ministro de Economía estaba en Buenos Aires una misión, que se quedó hasta los primeros días de marzo. Cuando les expliqué la Ley de Convertibilidad ellos no prestaron mucha atención, pero sí se sorprendieron por mi insistencia en la eliminación de las retenciones agropecuarias y en la reducción a cero del arancel de importación a los bienes de capital. En realidad se alarmaron y creyeron que yo estaba loco, porque ellos venían calculando el déficit fiscal y las proyecciones tri-

mestrales de gastos e ingresos. De repente yo eliminaba un impuesto que generaba el 33 por ciento de la recaudación, y que además era de fácil recaudación, porque la retenían los bancos en el momento en que los exportadores liquidaban sus divisas. A ellos les parecía que era una grave equivocación de mi parte, e iba a agravar el panorama fiscal. Todos los días me pedían reuniones para discutir ese tema. Como me hacían perder el tiempo, les dije que se volvieran a Washington y que después que implementáramos las medidas volvieran a evaluar el plan. Así que el plan salió sin apoyo del FMI.

La misión del Fondo volvió en mayo y ya teníamos los datos fiscales de abril. Recuerdo que se sorprendieron, porque habíamos logrado un significativo aumento en la recaudación impositiva. Entonces me dijeron: "Esto es excepcional". Yo les contesté: "Vuelvan en junio". Volvieron a fines de ese mes y constataron que prácticamente habíamos eliminado el déficit fiscal. Por eso, de haber sido muy escépticos en marzo se transformaron en grandes defensores del Plan de Convertibilidad en junio, y en pocos días pudimos acordar un memorándum de entendimiento y un programa *stand by* que entró a regir el 1° de julio. Cuando negociamos ese *stand by* yo ya planeé que al inicio del segundo trimestre de 1992 iniciaríamos las negociaciones conducentes al Plan Brady. Éste requería un préstamo de Facilidades Extendidas del FMI, pero para ello era necesario cumplir estrictamente tres trimestres del *stand by* previo.

En el momento que arrancó el Plan de Convertibilidad pensaste que iba a durar semanas, meses, años...

Pensé que iba a durar años, pero también que una década después ya tendríamos una moneda flotante, que se estaría apreciando frente al dólar. Porque tenía, y todavía tengo, una gran expectativa de aumento de productividad en la economía argentina. Mi apreciación era que con seis décadas de decadencia económica, más de cuatro décadas de inflación crónica, una década y media de inflación muy alta, y con la desorganización extrema que había sufrido, la economía argentina tenía posibilidades de lograr aumentos de productividad muy significativos, triplicar o cuadruplicar el aumento de productividad de la economía norteamericana, y que por lo tanto, en un período de diez

años, la tendencia de nuestra moneda no sería a la depreciación, sino a la apreciación frente al dólar, como había sido la tendencia del marco alemán y del yen japonés durante el período de Bretton Woods. Como tenía esa idea en mente, la Ley de Convertibilidad tiene una asimetría: impide que el peso se devalúe frente al dólar, pero permite que se aprecie frente a esa moneda. El Banco Central está obligado a vender dólares a quien le presente pesos pero no está obligado a comprar a uno por uno, a quien le ofrece dólares.

La reflexión que hicieron los funcionarios del FMI es bastante sensata. Desde el ángulo fiscal la Ley de Convertibilidad le prohíbe al Banco Central prestarle a la Tesorería, es decir que forzaste a que desde el comienzo mismo del programa hubiera equilibrio fiscal de flujos (ingresos cubriendo los egresos) y de stocks (Plan Brady, que estaba por madurar, y ley de consolidación fiscal). Entonces, cuando los muchachos del FMI dijeron: "Usted está loco" la verdad es que tenían razón.

En todo caso estábamos locos Carlos Tacchi y yo, y como éramos lo suficientemente locos como para convencernos de que había solución, la logramos. Justamente Tacchi me sugirió que aumentáramos a 1,2 por ciento la alícuota del impuesto sobre los débitos bancarios, que era un impuesto distorsivo que al cabo de un año teníamos planeado eliminar (de hecho lo hicimos), pero que por un año nos permitiría recaudar a cuenta del IVA y ganancias. Gracias a eso, desde el 1° de abril de 1991, empezamos a cobrar un impuesto significativo en prácticamente todas las transacciones de la economía argentina. Funcionó muy bien porque nos permitió conseguir recursos que los bancos giraron al Tesoro diariamente.

El nuevo sistema de facturación entró en vigencia el 1° de enero de 1992, y fue facilitado por el clima de estabilidad que logramos a partir de la convertibilidad. Nosotros no podíamos hacer grandes innovaciones impositivas o de administración tributaria desde el 1° de abril, porque la gente todavía seguía pensando con la mentalidad de la inflación, y a su vez las bases de los impuestos que se incluían en las declaraciones juradas mensuales o anuales se hacían en australes, una moneda que se desvalorizaba permanentemente. Pero a partir de 1992, con el nuevo peso fue diferente.

Un gráfico que pinte el tiempo en el eje horizontal y la tasa de inflación en el eje vertical va a mostrar medio siglo de tasa de inflación creciente, con altibajos, en los planes antiinflacionarios, la caída desde abril de 1991, o en el caso de los precios al consumidor desde fines de 1991, y la eliminación de la inflación después. No solamente bajó la tasa de inflación, cambió el régimen.

Pasamos a vivir en una economía estable.

¿Pura técnica, milagro, suerte, cómo se explica?

Fue un cambio institucional. Siempre destaco que el gran cambio que se produjo a lo largo de la década de 1990 fue un cambio en la organización económica, tal como lo había propuesto en *Volver a crecer*. Hasta ese momento se había pensado en cambios en las políticas económicas, y yo estaba convencido de que para una economía mal organizada, como la argentina, más que modificaciones en las políticas económicas, se necesitaba un cambio de reglas de juego, un cambio en las instituciones económicas, que facilitara la eliminación de comportamientos antieconómicos o negativos para la vida económica.

Por ejemplo, no le dábamos valor al dinero nacional, no pedíamos el vuelto, y eso terminaba significando que no ahorrábamos, porque la forma más elemental de ahorro es pedir el vuelto y guardarlo. Cualquier persona sin ninguna sofisticación financiera ahorra de esa forma. El hecho de que la moneda se desvalorizaba permanentemente, llevaba a que ese tipo de ahorro fuera desalentado. También se creaba una deformación porque convenía acumular activos que no rendían nada, pero que por ser físicos no se desvalorizaban tanto como la moneda. U obligaba a la gente a ahorrar fuera de la Argentina. Había que cambiar esos hábitos, y la forma de hacerlo era que las instituciones argentinas premiaran al que ahorrara e invirtiera en el país y desalentara la fuga de capitales.

A lo largo de todos esos años hubo debates sobre la Convertibilidad, y también hubo ataques especulativos, algunos de los cuales ocurrieron por razones puramente internas. El más grande fue importado: me refiero al Tequila.

En noviembre de 1992 hubo un rumor en Nueva York sobre una posible devaluación y entonces se produjo una corrida, pero

se anuló rápidamente porque lejos de restringir la convertibilidad, tomamos algunas medidas que facilitaron la conversión de cuentas en pesos a cuentas en dólares. La lectura del mercado fue que íbamos a dar más convertibilidad y por lo tanto el ataque especulativo se extinguió.

En 1995 la cuestión fue diferente. En el afán de aprovechar la buena prensa que tenía la experiencia mexicana, y dado que nosotros en materia de restructuración de deuda externa y promoción de inversiones íbamos detrás de los mexicanos, yo había comparado mucho a la Argentina con México. En los ambientes financieros del mundo se miraba a ambos países como dos experiencias muy parecidas. Además, Pedro Aspe y yo éramos amigos, Carlos Salinas y Menem se habían hecho amigos, y se hablaba de los milagros mexicano y argentino, que sucedían al milagro chileno. Recuerdo muchas oportunidades en las que el ministro de Hacienda de Chile, Alejandro Foxley, Aspe y yo aparecíamos en la prensa internacional personalizando los casos exitosos.

Cuando se produjo el cambio de gobierno en México y la devaluación del peso mexicano, los mismos financistas e inversores que nos habían admirado, dijeron "el próximo país en devaluar su moneda es la Argentina". Yo percibí claramente que esa era la situación el 27 de diciembre cuando, estando de vacaciones en Barbados con mi familia, leí en los diarios que Jaime Serra Puche, por entonces ministro de Hacienda de México, y de quien yo también era amigo (había sido ministro de Comercio Exterior y negociado la entrada de México al NAFTA), había tenido una reunión muy mala con los banqueros en la Reserva Federal de Nueva York. También escuché que en esa reunión los banqueros habían planteado inquietudes respecto de la Argentina. Yo sólo tenía ropa de playa. Hablé a Buenos Aires, le dije a uno de mis secretarios que fuera a mi casa, consiguiera un traje, una corbata, una camisa, se tomara un avión y se fuera a Nueva York. Tomé un avión desde Barbados, y llegamos al hotel más o menos a la misma hora. Me cambié y fui a hablar con los banqueros que habían expresado su inquietud con respecto a la Argentina. Les empecé a explicar que la Argentina no era México.

Desde Barbados también hablaste con el presidente Menem, supongo.

No recuerdo los detalles, pero creo que nadie era consciente del riesgo de contagio con México. En Buenos Aires los únicos síntomas eran la caída de la Bolsa, muy significativa, y también la de los bonos argentinos, pero en esos días comenzaron algunas corridas en entidades financieras. Roque Fernández había decidido cerrar el banco Extrader, lo cual provocó gran inquietud.

Hablá de Menem cuando tomo conciencia del Tequila. ¿Era un presidente que en las crisis se agrandaba, o se achicaba?

Menem confiaba en mi habilidad para manejar la economía, así que yo creo que no llegó a preocuparse mucho. Además estaba embarcado en la campaña electoral, porque hay que recordar que las elecciones eran en mayo de 1995 y Menem confiaba en que yo iba a manejar la situación. Yo no le trasladaba el problema, sino que adoptaba las decisiones y cada vez que le pedía respaldo, él me lo daba; nunca me retaceó apoyo.

En la semana que estuve en Nueva York diciéndoles a los banqueros que la Argentina no era México, se estaba reuniendo la Comisión de Presupuesto y Hacienda, para redactar el dictamen definitivo sobre la Ley de Solidaridad Previsional, que en noviembre de 1994 Armando Caro Figueroa y yo habíamos defendido a capa y espada. Fue en aquel debate, que duró varias horas, cuando alguien le recriminó a Tacchi que tuviera una jubilación como consecuencia de su paso anterior por Hacienda, y Tacchi se levantó y le hizo una seña pornográfica a quien formuló la acusación y se armó un gran tumulto. El que lo atacó fue un diputado por Santa Cruz, radical, que desde que habíamos vendido YPF siempre llevaba una bandera argentina como poncho.

Me acuerdo muy bien de ese debate porque fue cuando nosotros mostramos que había jubilaciones de 14.000 pesos mensuales, que había gente que tenía altas jubilaciones y eran muy jóvenes, y planteamos la eliminación de las jubilaciones de privilegio. El gran tema de ese debate era la eliminación de un sistema de indexación de las jubilaciones, que no había sido eliminado por la Ley de Convertibilidad. Quienes se habían jubilado de las empresas del Estado recibían un haber jubilatorio igual al salario del personal en actividad. Después de las privatizaciones,

junto con la reducción del plantel de personal, las empresas privadas habían aumentado mucho los niveles remuneratorios, algunas jubilaciones se habían duplicado o triplicado durante 1994 y eso se había constituido en una causa muy importante del aumento del gasto público. Nosotros habíamos proyectado que para 1995 el gasto previsional en su conjunto iba a aumentar otros 5.000 millones de pesos si no interrumpíamos ese proceso indexatorio. Además, como ya estaba sancionado el nuevo régimen jubilatorio, habíamos decidido que el régimen de reparto pasara a ser un régimen presupuestado, es decir que sólo se pudiera repartir el fruto de la recaudación impositiva afectada al sistema previsional, más las partidas que en el presupuesto se hubieran asignado para ese sistema. Todo eso requería una ley de aprobación muy trabajosa.

La habíamos discutido en noviembre de 1994, pero la Comisión de Presupuesto y Hacienda se reunía en la última semana de diciembre y nosotros queríamos un despacho que nos permitiera dictar un decreto de necesidad y urgencia con fecha 1° de enero de 1995, para que no se devengaran aumentos del gasto público. El dictamen que estaba saliendo de la comisión era malo según nuestra opinión, y le pedí a Menem que interviniera personalmente. Lo hizo, y junto con Bauzá lograron que Matzkin sacara un despacho bastante aproximado a lo que nosotros necesitábamos. De todas maneras Menem firmó el decreto el 1° de enero, exactamente como se lo habíamos pedido Armando Caro Figueroa y yo.

Soy testigo de algunas de las presentaciones que, en medio del Tequila, hiciste en el salón de actos del Banco de la Nación, donde delante de cuatrocientos banqueros y economistas, en días en que se habían retirado 80 por ciento de los depósitos que vencían, y la Bolsa había caído el 8 por ciento, un ministro de Economía normal se hubiera pegado un tiro delante de la audiencia, y vos te mandabas un discurso para dar ánimo. ¿En algún momento tuviste miedo, o siempre pensaste que la Convertibilidad y el resto del programa económico iban a superar el Tequila?

La Convertibilidad iba a superarlo, de eso estaba seguro, pero tuve miedo por la estabilidad del sistema financiero. Cuando empezaron a circular listas de cien bancos que iban a cerrar, la

gente empezó a sacar los depósitos y se iban terminando las reservas excedentes del Banco Central, tuve miedo; porque parar una corrida contra las instituciones financieras que en algún momento abarcó hasta a las extranjeras, es algo muy difícil. Lo que hice fue comprometer a los banqueros y empresarios argentinos para suscribir un bono por mil millones de dólares, cosa que logré muy rápidamente. Ellos eran conscientes de los riesgos que enfrentaban, así que sacaron fondos de donde no tenían y lo suscribieron.

Por otro lado, aproveché mi estada en Davos, el 28 y 29 de enero de 1995, para contactar a varios banqueros, los principales acreedores de la Argentina. Tanto antes como después de Davos viajé a Japón, a todos los países de Europa y a los Estados Unidos, para conseguir que veinte bancos suscribieran cada uno cincuenta millones de dólares del bono argentino. Era un bono que pagaba una tasa inferior a la de mercado, porque tenían un *spread* sobre los bonos americanos de unos doscientos puntos básicos (nosotros habíamos llegado a colocar bonos a menos de doscientos puntos básicos, pero en ese momento nadie compraba bonos argentinos, y posiblemente la tasa de mercado era de seiscientos o más puntos básicos). En esa tarea recibí un enorme apoyo de Bill Rhodes, que había sido el representante de los bancos en la renegociación de la deuda. Rhodes apoyó al punto de decirme cuál era la posición que cada banco tenía, con quién debía hablar en cada banco, y qué argumentos tenía que utilizar para convencerlos.

En el caso de Japón me ayudó mucho Makoto Utzumi, por entonces asesor del ministro de Hacienda, quien nos había dado desde Japón el dinero que permitió concretar el Plan Brady. Yo sabía que él era el hombre clave en su país, porque Pedro Aspe me había informado al respecto, así que apenas lanzado el Plan de Convertibilidad lo había ido a ver a Japón, logrando convencerlo de que pusiera el dinero para el Brady. Ese plan fue una idea norteamericana, pero Japón puso el dinero para las garantías. Pues bien, Utzumi me ayudó a convencer a los bancos privados del Japón para que suscribieran el bono argentino.

Una vez que conseguí los 2.000 millones de dólares, a mediados de febrero de 1995, hablé con Camdessus, Enrique Iglesias y Lewis Preston. Ellos estaban preocupados por México, dado que

todavía no estaba claro si el Tesoro norteamericano iba a ayudar a ese país o no (Clinton había enviado un proyecto de ley que rebotó en el Congreso), así que me atendían al teléfono, pero no le daban gran importancia a nuestro problema. Cuando conseguí el dinero, justo en el momento en que el Congreso americano le dijo que no a México, pero Clinton decidió utilizar un fondo especial a disposición del Ejecutivo para tratar de resolver el problema de aquel país, yo inicié formalmente gestiones ante el FMI y Stanley Fischer programó una misión a la Argentina, para los primeros días de marzo.

En ese momento México tuvo otro traspié, porque los banqueros centrales del denominado Grupo de los Diez (G-10), que son los que manejan el Banco de Ajustes Internacionales (BIS) de Basilea, le negaron un crédito puente. George Soros, que seguía los acontecimientos argentinos, me llamó por teléfono y me dijo: "Usted tiene que impresionar a los mercados para parar esta crisis, y una forma de hacerlo es conseguir que el BIS le conceda a la Argentina el préstamo que le acababa de negar a México. Ésa va a ser una buena forma de demostrar que la Argentina no es México".

Me interesó la sugerencia y lo llamé a Andrew Croquet, a quien conocía del Banco de Inglaterra y hacía poco había asumido como gerente general de BIS y le pregunté si tenía sentido que yo tratara de conseguir ese préstamo. Me dijo que sí, que valía la pena, que a pesar de que se lo habían negado a México no consideraba imposible que nos dieran un crédito puente de mil millones de dólares. Me instruyó cómo debía hacer: tenía que convencer a los presidentes de los bancos centrales del G-10.

Inicié otra recorrida, fui a ver a todos esos presidentes de bancos centrales, y conseguí que en la próxima reunión del BIS, a mediados de marzo, nos otorgaran el crédito puente. Por supuesto que para conseguirlo había que tener el otro lado del río, es decir los créditos del Banco Mundial, el BID y el Fondo Monetario. El crédito puente del BIS era un adelanto hasta que reuniéramos todos los requisitos burocráticos para que se desembolsaran los préstamos de los otros organismos multilaterales. Al respecto, Stanley Fischer fue sumamente diligente. Su gente trabajó en Buenos Aires jueves y viernes, él discutió conmigo el sábado y el domingo, y el lunes nos comunicaron que nos aproba-

ban una carta de intención, sobre la base de lo que en esos pocos días habíamos diseñado. Esa carta tenía como condición la aprobación de varias leyes que yo debía conseguir en el Congreso.

Cerrada la negociación con el Fondo, esa misma semana decidí ir a Diputados. La sesión fue muy importante porque ese día el Banco Central se había quedado prácticamente sin reservas excedentes, y ya habían caído como siete u ocho bancos. Afortunadamente no eran entidades con muchos depositantes, sino más bien bancos mayoristas, pero había varias provincias en las que, de hecho, los bancos provinciales habían dejado de pagar los depósitos. Se estaba planteando una situación muy difícil.

Pronuncié un discurso muy realista, diría dramático, poniendo a la Cámara de Diputados contra las cuerdas. Recuerdo que Rodolfo Terragno al final me dijo: "Mañana van a cerrar una cantidad enorme de bancos, porque vos has dicho que se están terminando las reservas excedentes del Banco Central y que corremos el riesgo de que el BCRA no le pueda dar plata a los bancos para devolver los depósitos". Yo le respondí: "Eso va a ocurrir si no me aprueban la ley, pero si mañana sale en los diarios que yo tuve éxito esta noche, y que ustedes dieron media sanción a esta ley, es probable que esto impacte en los mercados y que la gente deje de actuar con histeria". Esa noche la ley se aprobó en general, pero salieron muy bien los títulos de los diarios al día siguiente. Cuando uno consulta estadísticas de depósitos, confirma que al día siguiente de esa sesión se paró el retiro de fondos y empezó a mejorar la situación. Después tuvimos que tratar la ley en Senadores, y además concretar todas estas operaciones de crédito y hacer una tarea de recreación de la confianza.

Durante los meses de marzo, abril y mayo de 1995, en plena campaña electoral, viajé por todos lados explicando que la Argentina iba a resolver el problema. En alguno de esos momentos murió Carlitos Menem. El Presidente recibió un golpe tremendo, y eso nos afectó el estado de ánimo a todos, pero yo sentía que estaba manejando una situación muy crítica y me dediqué a hacer todo lo que estaba a mi alcance para restablecer la confianza.

Recibí mucha ayuda, no sólo de las personas que mencioné, sino también de Gerald Corrigan, que había dejado de ser el presidente de la Reserva Federal de Nueva York. Él nos había ayudado en 1992-93 a cerrar el acuerdo con los bancos por el Brady.

Lo llamé para que ayudara al Banco Central, y a Roque Maccarone, a manejar la crisis bancaria, dado que tenía mucha experiencia (había sido presidente del Comité de Supervisión Bancaria, del BIS, así que era el hombre de mayor prestigio mundial en el manejo de este tipo de crisis). Su consejo me resultó muy útil. También me ayudó mucho Paul Volcker. Él tenía particular cariño por la Argentina y ya me había invitado a formar parte del Grupo de los Treinta, así que nos veíamos a menudo. Me ayudó a explicarles a los bancos que la situación argentina era diferente de la de México.

También recibimos ayuda de los brasileños. Brasil había lanzado el Plan Real, y no fue contagiado por la crisis mexicana porque estaba viviendo la euforia de su primer año. Brasil estaba comprando muchos productos argentinos, ello me sirvió para explicar que la Argentina iba a tener en 1995 un aumento importante de las exportaciones, e iba a poder revertir el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, que era tomado como el síntoma más negativo. El ministro de Brasil Pedro Malán se refirió en varias oportunidades a la realidad argentina, diciendo que íbamos a poder superar la situación y que Brasil iba a ayudar. Sin duda eso también fue muy bueno para nosotros.

Cuando tenés miedo, qué hacés, ¿comés más torta de chocolate, no dormís de noche, le pegás a alguien?

Yo siempre duermo, problemas de insomnio no tengo. Hay momentos en que tengo miedo, pero no dejo de pelear, trato de vencer los obstáculos y sobreponerme al miedo. Ademas, trato de no dar la imagen de timorato: cuidaba mucho mis expresiones públicas, la forma como aparecía en televisión, como hablaba en el Congreso, para que nadie percibiera que yo tenía miedo, porque si yo, que era el piloto de tormentas, me mostraba atemorizado, no iba a lograr sacar al país de la crisis.

El hecho es que la Convertibilidad siguió, es más, vos renunciaste y la Convertibilidad siguió...

En medio de la crisis del Tequila, y habiendo tenido que adoptar políticas muy duras, Menem ganó la elección, con un porcentaje mayor de votos que el que había sacado en 1989. Ya para la elección, o inmediatamente después, teníamos la convic-

ción de que habíamos logrado evitar la crisis. Yo estaba muy entusiasmado por lo que sería la nueva etapa de reformas económicas que planeábamos hasta el final del segundo mandato de Menem. Como la crisis del Tequila había demostrado la falta de reformas en las provincias, y las complicaciones que significaba que los bancos provinciales les prestaran a los gobiernos provinciales, nos propusimos encarar la reforma de las provincias. Creamos el Fondo Fiduciario para la restructuración de las provincias y organizamos un muy buen equipo, integrado por Juan Antonio Zapata en el Ministerio del Interior, Jorge Baldrich, dependiendo de Juan Llach en Programación Económica, Ricardo Gutiérrez en la Secretaría de Hacienda, y Roque Macarone en la Secretaría de Finanzas, y nos dedicamos a impulsar la reforma de las provincias al mismo tiempo que aprovechamos la crisis del Tequila para imponer un fuerte ajuste en el gasto público nacional. Por eso las estadísticas registran que el gasto público neto del pago de intereses de la deuda, que había estado creciendo hasta 1994, tuvo una reducción en 1995 y en 1996.

Entre 1991 y 1994 aumentaste el gasto público de manera fenomenal.

No aumentó tanto. Parte del aumento fue un efecto contable. Lo que ocurre es que en 1991 el gasto público que se contabilizaba era apenas una parte del total. Así como en 1984 le había explicado a Alfonsín que Hacienda no registraba como gasto el financiamiento de las exportaciones a Nicaragua, cosas como ésas habían pasado a lo largo de toda la década de 1980, hasta 1991, por muchos miles de millones de pesos. Había endeudamiento de las empresas públicas, pérdidas del Banco Central, gastos de organismos públicos y transferencias a las provincias que no aparecían en las estadísticas de gasto público. A los jubilados se les pagaba un tercio de lo que la ley les había otorgado como beneficio y se contabilizaba como gasto sólo lo que se les pagaba, mientras que todos los días se dictaban sentencias judiciales favorables a los reclamos de los jubilados. Esos juicios iban creciendo de a cientos de miles, y muy pronto iban a llegar a dos millones. Las sentencias ya salían casi hechas a mimeógrafo. Nada de eso se registraba como gasto público y mucho menos como endeudamiento.

Cuando sancionamos la Ley de Administración Financiera y preparamos el presupuesto para 1992, que por primera vez logramos que fuera aprobado en la última semana de 1991, incorporamos todos los gastos. Desde septiembre de 1992 comenzamos a pagar las jubilaciones conforme a la ley, y eso significó reconocer pagos mensuales a los jubilados muy superiores a los que se habían venido registrando hasta ese momento. Así que todo esto fue un sinceramiento del nivel de gastos, pero no un aumento real.

Durante 1994 sí se produjo aquel aumento de las jubilaciones por traslado de los aumentos de salarios que las empresas privatizadas daban a su personal, y que impactaban en favor de los jubilados de las viejas empresas del Estado. Pero ése fue el aumento que acotamos a partir del 1995 con la ley de Solidaridad Previsional.

Gran parte de lo que las estadísticas registran como aumento del gasto público entre 1991-94 fue un proceso de sinceramiento, de reconocimiento de gastos que se habían venido devengando, pero no se habían pagado ni registrado como deuda. Por eso en 1995 le encomendamos a dos economistas que trabajaban muy cuidadosamente con las estadísticas, Carlos Melconián y Rodolfo Santángelo, un estudio de la evolución de la deuda pública, trabajo que fue publicado a principios de 1996. Compara el nivel de la deuda pública al 31 de diciembre de 1989, con el nivel de la deuda al 31 de diciembre de 1995, y demuestra que se produjeron reducciones significativas de la deuda bien medida. Por supuesto, la medición correcta se logró incorporando a la deuda que había dejado el gobierno de Alfonsín, toda aquella deuda escondida, que existía con los jubilados, las provincias, los proveedores y contratistas del Estado, y que recién fue reconocida, consolidada y registrada, en 1992 y 1993.

¿Quién es el fanático más grande de la Convertibilidad?

La Convertibilidad tuvo una aceptación general.

Steve Hanke.

Es alguien a quien yo no conocía. En 1993 leí un artículo que escribió en el *Wall Street Yournal*, donde criticaba que todavía tuviésemos Banco Central, porque él decía que una caja de conver-

sión como la que habíamos creado requería la desaparición del Banco Central, para que nadie se tentara de hacer política monetaria. Lo llamé, vino a Buenos Aires y me ofreció explicar en el exterior por qué tenía éxito el plan de Convertibilidad argentino. Como vi que en 1993 había escrito libros sobre este tema, le había propuesto a Rusia una caja de conversión y me pareció muy elocuente (además era profesor de John Hopckins), me pareció bien reclutarlo sin costo para el Estado argentino, para que en el exterior propagandizara nuestra caja de conversión.

Empezó a decir que había sido uno de los creadores de la Ley de Convertibilidad de la Argentina, lo cual no era cierto, pero decidí no desmentirlo porque de todas maneras estaba colaborando con nosotros. Sin embargo, más adelante, sobre todo cuando él fue a Indonesia y trató de convencer a su gobierno de que aplicara una caja de conversión, advertí que exageraba, porque presentaba la Convertibilidad como una panacea para curar todo tipo de situaciones. Yo era muy consciente de que la reforma que habíamos logrado en la Argentina, que sin duda tenía a la Convertibilidad como una pieza fundamental, había dado resultado porque la habíamos combinado con muchas otras medidas, y por otro lado, para llevar adelante reformas económicas que produjeran este tipo de resultados se necesitaba un equipo, un gobierno que respaldara y que estuviera convencido; condiciones que en Indonesia yo no veía que se estuvieran dando en ese momento. Además advertí que ni el FMI ni el Tesoro norteamericano estaban dispuestos a respaldar una convertibilidad en Indonesia. Procuré que Hanke no usara exageradamente la experiencia argentina, él se molestó un poco (yo ya no era ministro) e hizo algunas críticas. En síntesis, Hanke nos ayudó a divulgar la Convertibilidad, pero de ninguna manera fue clave en el diseño de nuestra política.

Capítulo 14
MINISTRO DE ECONOMÍA
III. Reformas estructurales

La política económica durante tu gestión no se circunscribió al Plan de Convertibilidad, sino que también implicó lo que los economistas denominaron Reformas Estructurales: privatizaciones, desregulación, apertura de la economía, cambio del sistema previsional, etcétera. Las privatizaciones del gobierno de Menem no comenzaron con vos. ¿Qué lecciones surgieron de la forma en la cual se privatizaron ENTEL y Aerolíneas, para mejorar la forma de privatizar de ahí en adelante?

Yo había criticado la falta de reglas de juego que introdujeran competencia, o regulaciones muy claras, en el sector que se privatizaba. Las primeras privatizaciones carecieron de esas reglas, y por lo tanto se transformaron en una transferencia de la propiedad de los activos, lo que traería mejor administración, pero no necesariamente haría que los servicios resultaran más accesibles a la gente.

¿Eso ocurrió porque los anteriores privatizadores no sabían eso, o porque Menem tenía que sacar algo rápido para señalar un camino?

En primer lugar, en un clima de desorden monetario e hiperinflación es muy difícil definir reglas de juego e introducir competencia; en segundo lugar, la decisión política de Menem fue avanzar muy rápidamente con las privatizaciones, para demostrar que había capacidad de acción en el nuevo gobierno; y en tercer lugar, Álvaro Alsogaray impulsaba las privatizaciones como solución al problema de la deuda externa, y entonces todos estaban interesados en obtener el mayor valor posible, aun cuando ese mayor valor de las privatizaciones se originara en la venta de un monopolio.

En alguna conversación anterior mencionaste que al llegar al Ministerio, en materia de privatizaciones dijiste: "Paremos un poco".

Así es. Las paramos prácticamente durante todo 1991. Porque antes de vender los activos y dar las concesiones yo quería que estuvieran bien definidas las reglas del juego, y como se trataba nada menos que del petróleo, gas natural, electricidad, ferrocarriles, puertos, aeropuertos y elevadores de granos, servicios todos muy importantes para el buen funcionamiento de la economía, le pedí a los responsables de las áreas en las que había que continuar con las privatizaciones que trabajaran previamente en la introducción del máximo de competencia y en la definición de buenas regulaciones, cuando fueran necesarias.

El grueso de las privatizaciones se hicieron entre 1992 y 1994. En 1995 se agregaron las de los bancos provinciales y de las empresas provinciales de electricidad, porque aprovechamos la crisis del Tequila para impulsar la reforma en las provincias.

Cuando diseñaste la forma a la cual se podía presentar gente para comprar, ¿tuviste en cuenta que hubiera cierto reparto en término de nacionalidades, en grupos económicos, etc., o a los ojos del gobierno daba lo mismo?

Tratamos de que participara la mayor cantidad de oferentes posible. Y lo logramos, porque en electricidad, gas, petróleo y puertos, hubo muchas ofertas y gran competencia por los activos.

El caso de la electricidad es emblemático. Empresas que habían perdido cientos de millones de pesos en años anteriores, y que hacia el futuro tendrían que generar, transportar y distribuir electricidad bajo reglas de juego mucho más exigentes que las anteriores, fueron vendidas por más de 2.500 millones de dólares, no como una empresa sino como varias empresas de generación, una empresa de transporte y varias empresas de distribución. Quiere decir que, bajo las nuevas reglas del juego, aun cuando los precios finales de venta iban a ser menores que los del pasado, se esperaba que la eficiencia de las nuevas empresas aumentara tanto, que de cientos de millones de pesos de pérdida, pasaban a proyectar cientos de millones de ganancia.

Dijiste que Álvaro Alsogaray estaba pensando en vender activos para reducir deuda. Pero se vendieron activos y la deuda subió.

No, no. El producido de la venta de los activos se aplicó a la reducción de deuda, pero para el momento en que se vendieron YPF y otros activos, en 1993 y 1994, ya habíamos documentado a los jubilados la deuda por jubilaciones impagas del pasado. Les habíamos entregado Bocones por más de 14 mil millones de pesos, y también habíamos entregado bonos hidrocarburíferos –así se llamaban– a las provincias, por las deudas que la Nación tenía con ellas a causa de no haberles pagado en el pasado las regalías. Por lo tanto, el producido de las privatizaciones se aplicó fundamentalmente a rescatar anticipadamente estos títulos de deuda.

Cuando se hacen bien los cálculos, como a principios de 1996 lo hicieron Carlos Melconian y Rodolfo Santángelo, se puede constatar claramente que entre el 31 de diciembre de 1989 y el 31 de diciembre de 1995 –incluido el año del Tequila, en el que sufrimos déficit y endeudamiento nuevo– se produjo una reducción en la deuda, y esa reducción tuvo que ver con la utilización de fondos de las privatizaciones.

Y eso ocurrió a pesar de que el enfoque que impulsé como ministro de Economía no fue el de privatizar para bajar la deuda como primer objetivo, sino el de aumentar la eficiencia en la prestación de los servicios, mediante inversiones y mejor administración de esas empresas. Mayor eficiencia que yo esperaba, no sólo porque intervendrían empresarios privados, sino también porque habíamos introducido competencia y regulaciones, pero regulaciones claras, susceptibles de ser controladas, y necesarias. No como había ocurrido en el pasado, cuando se superponían regulaciones y muchas veces eran imposibles de cumplir.

¿Por qué un hombre del interior que siempre había hecho un punto sobre los subsidios regionales, privatiza ferrocarriles metropolitanos incluyendo un subsidio del Estado nacional?

En todos los países del mundo la infraestructura de los ferrocarriles se financia con fondos públicos. En todo caso habría que preguntarse por qué se incluyó un subsidio para la construcción de infraestructura en el área metropolitana, y no en otras regiones del interior del país.

La respuesta es que se incluyó el subsidio para una región muy importante: el norte del país que además tiene conexiones con Chile, Bolivia y Paraguay. Lamentablemente no aparecieron oferentes cundo quisimos privatizar el Ferrocarril Belgrano, y finalmente, cuando yo ya no estaba en el ministerio de Economía, Menem decidió darle ese ferrocarril al sindicato, y desde entonces no se han observado mejoras.

Así como los caminos se construyen con fondos presupuestarios, sobre todo en las regiones donde no hay suficiente tráfico y el camino significa infraestructura básica para el progreso de esas regiones, la infraestructura ferroviaria tiene que ser pagada por el presupuesto público. Ahora bien, la tarifa que pagan los pasajeros, o que se paga por la carga, debe cubrir –cuanto menos– todo el costo de operación. En el pasado, Ferrocarriles Argentinos perdía no sólo el monto de la inversión sino que tenía una gran pérdida operativa, y además la inversión no se hacía con criterios de eficiencia.

Hacia el futuro tendrán que hacerse previsiones presupuestarias para construir la infraestructura de ferrocarriles, sobre todo en el área metropolitana, porque es inconcebible pensar que el soterramiento de los ferrocarriles, como se ha hecho en Estados Unidos o Europa, sea pagado por la tarifa de los usuarios del transporte público. Tener ferrocarriles soterrados también le produce grandes beneficios a los automovilistas y a los vecinos que transitan por las calles de la ciudad, diminuye los riesgos de accidentes en los pasos a nivel, disminuye la pérdida de tiempo y la quema de combustible cuando el tráfico es trabado por el cruce del ferrocarril. Por lo tanto, ellos también deben contribuir al financiamiento de la infraestructura de transporte público.

En el caso de la energía eléctrica, la tarifa mayorista cayó desde que comenzó la privatización, pero mi tía Carlota no se enteró...

Depende de dónde viva tu tía Carlota. Si vive en la Capital Federal debería haberse enterado, porque tendieron a desaparecer todos los impuestos, y los costos de transporte y distribución están acotados por las regulaciones que se aplicaron. En la provincia de Buenos Aires no se notó una baja tan grande –y en algunos casos no se notó baja alguna– porque el gobierno provincial aprovechó para aplicar impuestos destinados a cancelar una deuda

que tenía con el Banco de la Provincia de Buenos Aires, por la construcción de la central Comandante Piedrabuena y otras malas inversiones. En el interior, en muy pocos lugares se privatizaron bien las empresas de distribución, y por consiguiente el beneficio que significó la baja del costo de generación, a veces se perdió en un costo exagerado de distribución eléctrica.

Pocos argentinos sostienen hoy que privatizar fue un error, pero en cambio se escucha con mucha frecuencia que se privatizó mal. ¿Cuál es tu contestación?

En primer lugar hay que distinguir algunas privatizaciones que se hicieron mal, como la de Aerolíneas Argentinas, ENTEL, la de los diez mil kilómetros de rutas en los que se comenzó a cobrar peaje por mantenimiento, aprovechando un sistema que venía de la época de Raúl Alfonsín, el Régimen o Concesión por Iniciativa Privada. También se hicieron mal las privatizaciones de aeropuertos y de correos, después que yo dejé el ministerio de Economía. Pero las que se hicieron entre 1992 y 1994 son consideradas modelos, no sólo en la Argentina sino también en otros lugares del mundo. En enero de 2001 estuve en Francfort, como orador principal en un congreso sobre participación privada en privatizaciones. Hablé sobre nuestra experiencia, recibí muchas preguntas y finalmente muchos elogios por la privatización eléctrica.

¿Tiene que haber Entes Regulatorios; funcionan bien o mal?

Hay diferentes entes regulatorios. Los que se crearon para controlar las privatizaciones de 1992 a 1994, tienen una conformación determinada en leyes (gas natural, electricidad, puertos), la integración de su directorio se hace por concurso, tienen periodicidad en los mandatos y estos entes gozan de autonomía. Seguramente podrán funcionar mucho mejor en el futuro, pero mi apreciación es que no han funcionado tan mal; probablemente les haya faltado experiencia, porque es la primera vez que la regulación y el control del cumplimiento de las regulaciones se hace por entes autónomos que no tienen que ver con los prestadores. Tampoco ha habido mecanismos muy claros de participación de los usuarios y consumidores en general, y se han superpuesto las funciones de los entes reguladores y de los defensores del pue-

blo, tanto a nivel nacional, como de la Ciudad de Buenos Aires y las provincias. Pero de ninguna manera conviene avanzar en dirección al pasado, de mezclar la prestación del servicio con la regulación y control. Eso sería desastroso. Tampoco conviene avanzar hacia la politización de los entes de control, como ocurriría si se creara un ministerio de control o de regulación como algunos proponen.

Los entes tienen que pasar a ser organismos técnicos, lo más autónomos posible, y tienen que constituir una suerte de instancia administrativa previa a la solución judicial de conflictos. Asimismo, sus funcionarios tienen que ser elegidos por procedimientos que aseguren la idoneidad, y su eventual remoción debe ser compatible con mecanismos que generen independencia hacia el poder político.

La desregulación resultó de un decreto de noviembre de 1991.

Todo el proceso de reformas estructurales que se inició en forma conjunta con la Ley de Convertibilidad, fue decidido como un programa que se debía implementar integralmente y para el que la propia Ley de Convertibilidad iba a crear los apoyos necesarios. Yo veía a la desinflación lograda con la Convertibilidad como el mecanismo que nos iba a abrir el espacio político para llevar adelante todas las demás reformas. Por lo tanto, apenas lograda la sensación de estabilidad y apenas logrado el éxito electoral de septiembre de 1991, consideramos que era el mejor momento para lanzar en forma simultánea el conjunto de modificaciones normativas que denominábamos desregulación.

Héctor Domeniconi, Pablo Rojo y todo un equipo trabajaron en esto, con aportes de los secretarios, subsecretarios y presidentes de organismos de todos los sectores del ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos.

Basta ir a cualquier terminal de ómnibus, o a cualquier aeropuerto, para advertir que hay un antes y un después de ese decreto. Pero en el caso de honorarios profesionales la cosa no fue así, ¿por qué?

Ocurre que hay una gran cantidad de desregulaciones que son de jurisdicción provincial o municipal, y en esos casos desde el gobierno nacional, sólo pudimos tomar decisiones relativas a

la Capital Federal, que por entonces seguía siendo jurisdicción nacional. Pero las provincias tenían que adherir y fueron muy pocas las que lo hicieron. Cuando en 1993 firmamos el Pacto Federal Fiscal, las provincias se comprometieron a implementar todo el proceso de desregulación que les competía, pero avanzaron de manera muy desigual y en algunos casos no avanzaron nada.

No me gustan las explicaciones conspirativas pero en este caso cabe preguntar: ¿te parece que el hecho de que las legislaturas estén integradas por profesionales, tiene que haber influido en la decisión de no desregular los honorarios profesionales?

Puede ser. De hecho en la Reforma Constitucional de 1994, las asociaciones profesionales consiguieron que se diera prácticamente jerarquía constitucional a las Cajas de Jubilaciones vinculadas a las corporaciones profesionales. O sea que el poder de lobby que tienen, particularmente en las provincias, es muy fuerte.

¿Cómo enfrentó el gobierno las resistencias que se presentaban a las privatizaciones o la desregulación?

Básicamente con el apoyo de la gente, que se puso de manifiesto en las encuestas que se hicieron los días siguientes al lanzamiento del decreto de desregulación, y también con el grado de satisfacción que durante 1993 y 1994 registraban las encuestas en estos temas. Hoy no creo que las encuestas sigan mostrando tanta adhesión popular a esos procesos, porque los beneficios que produjeron ya son considerados algo adquirido, y la gente no los compara más con los problemas que había en la década de 1980. En cambio se han producido dificultades –como los apagones eléctricos– y por lo tanto hay más noticias cotidianas sobre los defectos que sobre los logros.

Se ha dicho que toda la desregulación se hizo por decreto de necesidad y urgencia. Quiero destacar que algunas privatizaciones fundamentales, como la del gas natural, la electricidad, el petróleo, los puertos, fueron discutidas y aprobadas por el Congreso; y las que salieron por decreto de necesidad y urgencia fueron finalmente ratificadas por el Congreso. Y eso fue posible porque existió apoyo popular a las desregulaciones y las privatizaciones. Buena parte de ese apoyo popular se debió al impacto positivo de

la Ley de Convertibilidad. La gente no diferenciaba qué parte del beneficio venía de la Convertibilidad y que parte de las privatizaciones y de la desregulación, pero mostraba satisfacción por un proceso que iba mejorando su calidad de vida.

Sobre la percepción política de todas las reformas de 1991 hay un hecho curioso y es que el gobierno, porque creía que iba a recibir un gran sopapo, dividió la fecha de las elecciones en varios comicios, y terminó ganando de manera aplastante.

Algunos dirigentes políticos eran escépticos, pero yo tenía un gran optimismo. Recuerdo que aun antes de lanzar la Ley de Convertibilidad, Menem quería que Eduardo Duhalde fuera el candidato a gobernador de la provincia de Buenos Aires, pero Duhalde, que era vicepresidente, no estaba muy convencido y se reunió conmigo. Yo lo alenté a que fuera candidato a gobernador y le dije que el panorama iba a ser muy favorable a su candidatura hacia septiembre. Él planteó algunas exigencias, entre otras que lo apoyáramos para recuperar parte de los fondos que había perdido la provincia con motivo de cambios en la coparticipación federal, decididos en años anteriores, y tanto Menem como yo dijimos que lo íbamos a apoyar en ese reclamo. Pero yo creo que él finalmente decidió ser candidato porque se convenció de que las reformas que estábamos lanzando iban a producir resultados palpables para la gente.

En apertura económica, ¿qué había y qué hiciste?

Hicimos cosas muy importantes, como eliminar las retenciones a las exportaciones, bajar a cero el arancel de importación de los bienes de capital y armar una estructura arancelaria que tenía una cierto escalamiento, pero no tanto como en el pasado (el arancel de importación aumentaba de 0 a 20 por ciento con una diferenciación según grado de elaboración de los productos).

A partir de fines de 1992 creamos lo que se llamó el sistema "espejo": por un tiempo le dimos a los exportadores un reintegro de impuestos internos igual al arancel de importación. Eso significó igualar el tipo de cambio efectivo para el importador y el exportador, lo cual debería haber conducido a una mejor organización productiva de la economía argentina. Lamentablemente, el sistema generó algunos inconvenientes, porque los aranceles de

importación eran muy altos para algunos productos, y por ende también el reintegro resultó muy alto; y cuando los reintegros son muy altos pueden alentar la sobrefacturación de exportaciones.

Por otro lado todo el esquema perdió vigencia desde el tratado de Ouro Preto, firmado a fines de 1994 o principios de 1995, porque tuvimos que volver a reestructurar el arancel de importación para converger hacia el arancel externo común acordado con Brasil. Y ese arancel acordado desdibujó mucho la racionalidad de la estructura arancelaria que habíamos ido conformando a partir de 1991.

Pero en términos generales, entre 1991 y 1995 el proceso de apertura fue bien manejado. Nos faltó una utilización más ágil de la determinación del daño ante denuncias de *dumping* y subsidios. Es decir, no utilizamos con la agilidad que hubiera sido necesaria los mecanismos permitidos por el GATT entonces, o por la Organización Mundial del Comercio (OMC) ahora, para evitar prácticas de comercio desleal. Recién en 1993 o 1994 organizamos la Comisión de Comercio Internacional que comenzó a determinar el daño. En esta órbita, como en la de los organismos de control, fue necesario que los profesionales integrantes de estos organismos fueran aprendiendo de la experiencia, porque en realidad en el pasado nunca se habían utilizado rigurosamente estos procedimientos en la Argentina.

Vos decís "nos faltó dinamismo". Estás diciendo que algunas empresas no deberían haber cerrado, y algunos profesionales y obreros no deberían haber perdido su puesto de trabajo, si hubieras hecho las cosas con más velocidad.

Hicimos las cosas tan rápido y tan integralmente como fue posible. Pero se produjeron demoras que perjudicaron a algunos sectores y a algunas empresas. Por otro lado, no avanzamos suficientemente rápido en la descentralización del proceso de negociación colectiva de trabajo, y en la puesta en disponibilidad para dicha negociación, de cláusulas de orden público en el contrato laboral. Esto, que puede sonar como demasiado técnico, significa que muchas empresas, en particular las pequeñas y medianas, no pudieron readaptar sus contratos laborales a la nueva realidad con la agilidad que hubiera sido necesaria. Creo que la desocupación, que fue creciendo desde 1992, y se hizo dramática en

medio de la crisis del Tequila en 1995, se debió, entre otras cosas, a que hubo mucho retraso en adaptar la relación laboral y los contratos laborales a la nueva realidad de la economía argentina.

Firmaste Mercosur, el Tratado de Asunción en marzo de 1991. ¿Mercosur lo toleraste, fuiste entusiasta?

Al Mercosur lo encaramos con entusiasmo, porque estaba la muy exitosa experiencia de Europa y todavía no se había puesto de manifiesto la predisposición de los Estados Unidos y Canadá a ampliar el Tratado de Libre Comercio que los unía. Cuando habíamos firmado el Tratado de Asunción, apareció la posibilidad de que México se incorporara a lo que luego se llamó NAFTA, y Bush no había lanzado la Iniciativa de las Américas, lo cual ocurrió en 1992.

Por lo tanto, el Mercosur fue una decisión de América del Sur, básicamente de Argentina y Brasil, con la idea de evitar los errores de ALADI. ALADI suponía negociaciones por productos y concesiones recíprocas, que avanzaron mientras se tratara de productos o producciones complementarias entre los países, pero en el caso de producciones competitivas las negociaciones, lisa y llanamente, se estancaron.

En el tratado de Asunción por el que se creó Mercosur fijamos que en cuatro años, o sea hacia fines de 1994, principios de 1995, teníamos que haber eliminado todos los aranceles de importación dentro de la región, en base a una reducción del 20 por ciento por año, y debían desaparecer todas las restricciones cuantitativas. Si bien en el Tratado se habló de un régimen de salvaguardia, y de algunos acuerdos sectoriales de integración, en general privó el criterio de las reducciones generalizadas y automáticas de arancel.

En el tratado de Asunción se habló vagamente de coordinación de políticas macroeconómicas, y se adoptó un compromiso demasiado estricto en materia de arancel externo común y de negociación conjunta de los países, tanto en la Organización Mundial del Comercio como con otras regiones del mundo. Para mí esta parte del tratado de Asunción, que en diciembre de 1994 llevó al acuerdo de Ouro Preto, fue un error, porque ni se estaban dando ni se iban a dar las condiciones institucionales necesarias para poder tener un arancel externo común, administrarlo y sobre todo para conducir negociaciones conjuntas con el resto del mundo. El compromiso de tener un arancel externo común sig-

nificó para la Argentina abandonar algunas características de nuestra estructura arancelaria, que eran muy beneficiosas para nuestra economía, por ejemplo, establecer en cero el arancel de importación sobre los bienes de capital.

¿Y la reforma previsional?

La reforma previsional fue muy importante, porque el sistema previsional que se había ido conformando a lo largo del tiempo era de imposible operación y cumplimiento. Los legisladores, tanto de gobiernos democráticos como militares, habían ido dictando leyes jubilatorias que otorgaban beneficios a partir de determinada edad, por ciertos montos y con sistemas de indexación, las más de las veces desvinculados del ahorro o el aporte que hubieran hecho los trabajadores en su vida activa, y por lo tanto se había conformado un conjunto de promesas incumplibles. Ningún gobierno había pagado los beneficios que las leyes determinaban, pero ya durante la gestión de Alfonsín los jubilados habían comenzado a recurrir a la Justicia, para exigir que hacia el futuro se les pagara conforme a la ley, y también que se les pagara la deuda que se había acumulado por los años no prescriptos, con lo cual se había creado toda una "industria del juicio".

Comenzaron a salir sentencias condenatorias contra la ANSES y el gobierno de Alfonsín suspendió la ejecución de esas sentencias, y anunció que se pagarían en determinados plazos, que después no cumplió. Al final de su gobierno había algo así como 90 mil sentencias, los juicios iniciados eran más de 300 mil y, al ritmo al que se iniciaban, en poco tiempo llegarían a 2 millones, porque en realidad ese era el número de jubilados que tenía derecho a reclamar por la deuda que se había acumulado hasta ese momento y para que se les pagara conforme a la ley hacia el futuro.

Nosotros tuvimos que resolver este problema y lo encaramos con algunas modificaciones a las leyes jubilatorias del pasado, sobre todo eliminando los mecanismo indexatorios –en esto ayudó la Ley de Convertibilidad– pero fue necesaria la ley que se llamó de "Solidaridad Previsional", dictada a principios de 1995, para terminar de remover el enganche que había entre algunas jubilaciones y los haberes de quienes seguían en actividad. También en 1995 se establecieron niveles máximos a los beneficios jubilatorios, compatibles con los dictámenes de la Suprema Corte de Jus-

ticia de la Nación. Además, tratamos de eliminar las denominadas jubilaciones de privilegio (esto último sin mucho éxito, porque aun cuando se dictaron las leyes, la propia justicia interpretó que esas leyes eran inconstitucionales).

Se logró algo muy importante: transformar al viejo sistema de reparto en un sistema presupuestado, las obligaciones del gobierno se limitarían a los fondos previstos en cada ley anual de presupuesto. Pero era necesario organizar un nuevo sistema, que hacia el futuro no reprodujera los problemas que nosotros heredamos, y que afectaban a 4 millones de jubilados y a una gran cantidad de trabajadores con perspectivas de jubilarse en los años siguientes. Ahí surgió el nuevo sistema previsional, basado en el ahorro y la capitalización individual, cuyos beneficios la gente no alcanza a percibir todavía, pero que van a gozar los jubilados del futuro. A diferencia de lo que pasaba antes, ahora los ahorros que los trabajadores van haciendo mes tras mes, van a una cuenta que devenga un buen rendimiento, y que va a proveer los fondos con los que cada trabajador, al momento de llegar a los 65 años de edad, comenzará a cobrar su jubilación. Este tipo de modificación se pudo hacer en pocos países del mundo, porque hay un costo transicional.

Una gestión de gobierno se evalúa por los resultados. Así que ahora voy a tomar los cinco años durante los cuales fuiste ministro de economía y te voy a mostrar tres gráficos. En los tres mido, en el eje horizontal, el tiempo, y en el eje vertical, una variable. Primera variable, tasa de inflación: después de medio siglo de tasa creciente, con algunos altibajos por los planes antiinflacionarios, la tasa de inflación cayó a pique y prácticamente desaparece. Segunda variable, tasa de crecimiento. Después de quince años de crecimiento cero en el PBI total, y caída de algo así como 20 por ciento en el producto por habitante, con grandes oscilaciones, hay un quinquenio de fuerte crecimiento, aproximadamente 6 por ciento por año, incluyendo la caída del Tequila, que vino desde afuera. Tercera variable, tasa de desocupación. Un país acostumbrado a seis por ciento de la fuerza laboral como tasa de desempleo, sube a 9 y en mayo de 1995 llega a 18 por ciento.

Las reformas económicas permitieron alcanzar la estabilidad y el crecimiento económico, que son dos logros muy importantes, pero lamentablemente la falta o la demora de reformas en el

plano laboral, y el no acompañamiento de las reformas por buenas políticas de educación, salud, reentrenamiento, etc., impidieron que también se diera un aumento suficiente en las oportunidades de empleo para la gente.

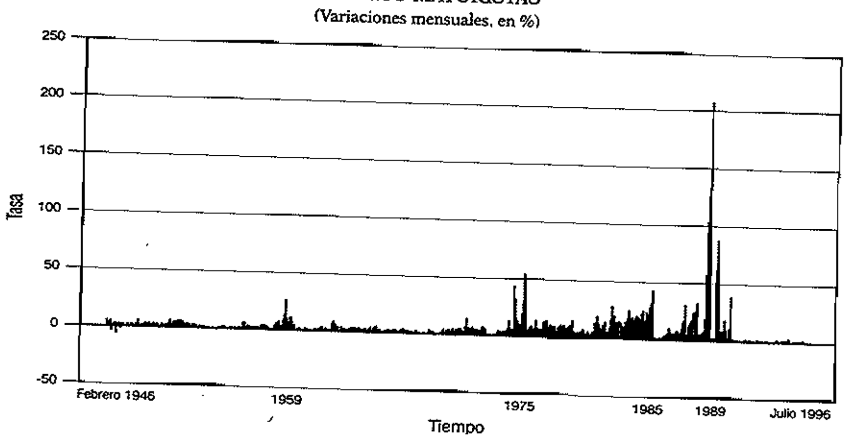
El tercer gráfico exagera un poco el problema de la ocupación, porque en las décadas de 1970 y 1980 había desocupación disfrazada, empleo absolutamente improductivo, que cada familia consideraba como trabajo. También muchos trabajadores desalentados, gente que ni siquiera se tomaba el trabajo de buscar empleo. De cualquier manera, el crecimiento de la década de 1990, a pesar de ser alto, no generó suficiente aumento de las oportunidades de trabajo. Los primeros tres o cuatro años, estábamos convencidos de que era la otra cara de la moneda de la década de 1980. Durante dicha década la productividad media del trabajo había bajado 25 por ciento, el empleo había aumentado 15 por ciento, y el producto bruto había bajado 10 por ciento en términos absolutos. Entre 1991 y 1993 logramos 25 por ciento de aumento del producto sin que aumentara el empleo, simplemente por redistribución de los mismos trabajadores, o de una fuerza laboral del mismo tamaño en actividades de más alta productividad. Pero el fenómeno continuó, y la alta desocupación tuvo que ver con las dificultades que existieron para adaptar la oferta laboral, o la voluntad de trabajar de la gente, con la demanda de las empresas y de los creadores de empleo. Eso no tuvo su origen en las reformas que se hicieron, sino en las que no se hicieron, porque las que se hicieron eran imprescindibles para recuperar la estabilidad y el crecimiento y por lo tanto había que hacerlas, no había alternativa, pero la desocupación fue consecuencia de reformas que no se hicieron y que aún están pendientes.

En agosto de 1995 se produjo un episodio notable, tu permanencia durante once horas en la Cámara de Diputados, para hacer conocer tu opinión sobre un proyecto de ley sobre regulación del mercado postal. ¿Cómo se puede hablar once horas sin ir al baño?

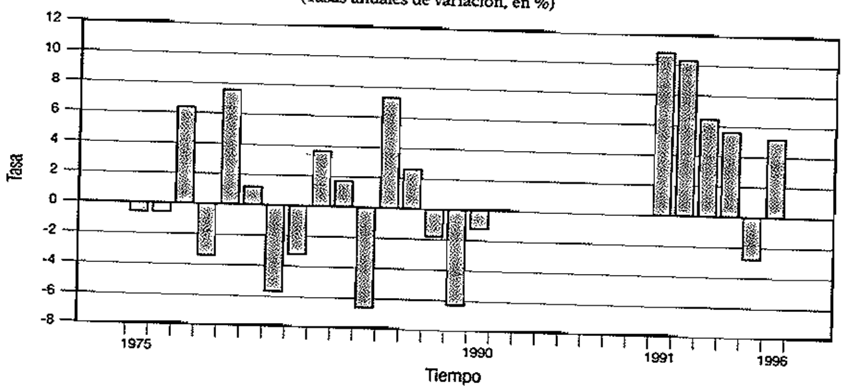
[*Risas*.] No sé, porque después advertí que eso había ocurrido. Debe tener que ver con la interconexión entre el sistema orgánico y la mente de cada uno. En Diputados hablé de algo muy concreto: la operatoria de una organización que estaba tratando de controlar resortes clave del Estado y de la economía argentina, y que había lo-



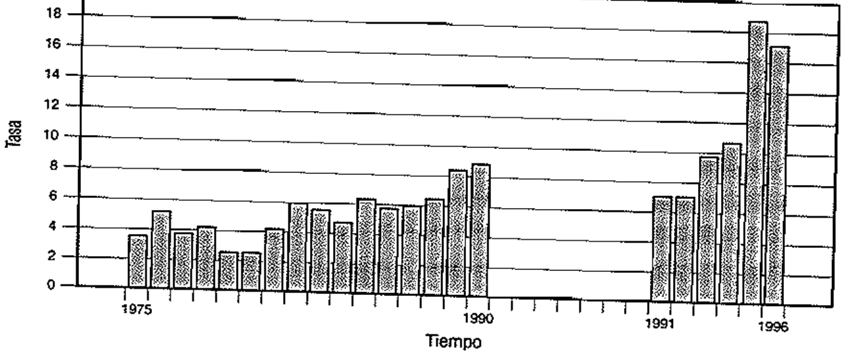
Precios mayoristas
(Variaciones mensuales, en %)



Producto bruto interno real
(Tasas anuales de variación, en %)



Desocupación, mayos
(% de la fuerza laboral)



grado controlar áreas del Poder Judicial, Legislativo, Ejecutivo, las policías e importantes organismos de control, como la Aduana y empresas prestadoras de servicios (correos, aeroportuarios). No tuve otra alternativa que explicar esta realidad con nombres y apellidos en la Cámara de Diputados, porque ya el Senado había dado media sanción a un proyecto de ley de correos muy peligrosa, y yo conocía que la voluntad de los diputados era darle sanción y transformarlo en ley. Además, de la mano de ese criterio que prevalecía entre senadores y diputados, iba a venir una ley de aeropuertos y otras normas que, en mi opinión, iban a causar efectos muy negativos para el futuro de la Argentina, no sólo de su economía sino de su democracia y su sistema político. Siguiendo las instrucciones del Presidente ("Andá y explicá tus puntos de vista a los diputados"), fui a la Cámara en agosto de 1995.

Ahí hablé en público de este tema por primera vez, pero desde 1991 había actuado utilizando los resortes que me correspondía manejar desde el Ministerio de Economía, y durante ese período, en materia de correos, Aduana y aeropuertos habíamos conseguido algunos logros importantes. El costo de los servicios del correo bajó de 2 pesos por envío a 30 o 40 centavos, y en algunos casos a 20 centavos, con sólo introducir competencia en un mercado que estaba cartelizado. También logramos que bajara bastante el costo de los servicios aeroportuarios (rampa y depósitos fiscales), y con Gustavo Parino mejoramos muchísimo el control aduanero.

Además, la DGI había descubierto un alevoso sistema de facturaciones truchas, con el cual se evadía IVA y ganancias, y que tenía como centro generador o inventor del sistema a la organización que denuncié en el Congreso. No se trató de un exabrupto o una exageración mía, como se argumentó en su momento, sino la puesta en conocimiento del Congreso para evitar que prácticas inconvenientes para el interés de la Argentina y sus ciudadanos fueran amparadas por la ley.

Según vos ese grupo estaba liderado por Alfredo Yabrán. Un cosa es tirarse contra el club Vélez Sarsfield, y otra contra Yabrán. ¿En algún momento temiste por tu vida?

No. Fundamentalmente porque la difusión pública que había adquirido mi denuncia significaba, para mí y para mi familia, un alto grado de protección. Cualquier cosa que nos hubiera ocurri-

do en ese contexto, habría llevado a sospechar de las personas que había denunciado. Sí me había preocupado mucho la imagen de violencia que proyectaban algunas acciones vinculadas al grupo que estaba denunciando, de las que yo había ido tomando conocimiento.

En ese debate alguien levantó la mano y dijo: "¿Y qué me dice de IBM-Nación"?

Siempre hay gente que trata de distraer la atención y sacar rédito personal. Ése fue claramente el caso de Leopoldo Moreau, quien decidió ser vocero en el Congreso de quienes habían comenzado a atacarme por lo que estaba sucediendo en el Banco de la Nación. Hasta ese momento los ataques se habían visto en algunos programas de televisión. Al principio pensé que eran infundados, porque creía que lo que había descubierto la DGI en IBM, y en empresas contratistas de IBM, con relación al Proyecto Centenario, era un caso de evasión impositiva. Yo todavía no había advertido que era una evasión que se había llevado a cabo para esconder un alevoso acto de corrupción. De todas maneras, como el tema estaba todos los días en la prensa, había iniciado la investigación para descubrir qué era lo que había pasado. Tal es así que había pedido colaboración al Banco de la Reserva Federal de Nueva York, y en esos días me estaban enviando el detalle del destino que habían tenido unos fondos que salieron de la Argentina vía Uruguay, detectados por la DGI, aunque no se conocía cuál había sido el destino final. Cuando Moreau repitió todo lo que estaba en el informe de la DGI de seis meses atrás, pero presentándolo como si fuera una gran novedad, yo dije: "Si quieren, sobre esto hacemos otra interpelación. Yo ya he dispuesto algunas investigaciones, de cuyos resultados voy a informar en los próximos días, pero esto no tiene nada que ver con el tema que estamos tratando". Moreau utilizó y sigue utilizando la imagen que quedó en el público de aquella reunión, en la que durante una hora él habló de IBM-Banco Nación, para decir que él fue quien denunció ese acto de corrupción. Lo cual es una gran mentira.

¿Quién lo denunció?

Primero lo denunció la DGI. Descubrió una evasión impositiva, que aportó elementos que llevaron a la sospecha de corrup-

ción. Luego, la verdadera denuncia de corrupción la hice yo, porque fui y le entregué al juez Adolfo Bagnasco el detalle de las cuentas, y el lugar donde había sido depositado el dinero, sin saber quiénes eran los titulares de esas cuentas. Antes de darle al juez la información, le pedí al Banco Central que gestionara ante el organismo de control monetario de Suiza el embargo de esas cuentas. Se pudo recuperar gran parte del dinero, porque desde agosto de 1995 esos fondos estuvieron embargados en Suiza. Me contó un director del Banco Central, que cuando lo llamé a Roque Fernández para que contactara a la autoridad monetaria suiza, su comentario fue que yo estaba loco, porque pensaba que los suizos de ninguna manera iban a embargar esos fondos. Sin embargo, yo había estado hablando con la embajadora argentina en suiza, la actual secretaria de Relaciones Exteriores y anterior Canciller, Susana Ruiz Cerruti, y ella me había averiguado todos los procedimientos disponibles para, a través de la Justicia, conseguir la información respecto de quiénes eran los titulares de esas cuentas. Por otro lado hice algunas consultas con los banqueros centrales con los que tenía amistad y que conocían sobre estos procedimientos, y me dijeron que valía la pena intentar que se embargaran esos fondos y lo conseguimos.

De inmediato le pasé la información al juez; en realidad se la pasó Horacio Liendo, porque yo estaba en un viaje por el exterior. El juez Bagnasco demoró una eternidad en transformar esa información fidedigna, que incluso estaba acompañada de los procedimientos que tenía que seguir para que Suiza le diera toda la información, en una evidencia conducente al procesamiento efectivo de los que habían estado involucrados.

Ciertamente que es un episodio del cual no te sentís orgulloso, porque es un "grano" en tu gestión.

Yo me siento orgulloso de haber sido el ministro que hizo todo lo que estaba a su alcance para que no quedara impune un acto de corrupción. Hoy día, en la prensa escrita, oral o televisiva, se habla del "más alevoso acto de corrupción de la historia argentina", y suele señalarse como mérito de Leopoldo Moreau, que denunció el acto, y mérito del juez Bagnasco, que supuestamente va a lograr que sean castigados los responsables. Esa presentación del caso es totalmente mentirosa. Nadie puede decir que és-

te sea el caso más alevoso de corrupción de la Argentina. Sí se puede decir que es el único caso de corrupción en que el ministro en cuyo ámbito ocurrió se dedicó personalmente a la investigación. En el caso del juez, la lentitud con la que llevó adelante la investigación es realmente angustiante. Él no siguió los mismos procedimientos para detectar adónde había ido el dinero de la única cuenta que quedó en los Estados Unidos, y por otro lado conoció informalmente quiénes eran los titulares de las cuentas (yo le di información cuando fui citado como testigo sobre los dichos de Alberto Kohan respecto de quiénes habían recibido el dinero), y a pesar de tener todas esas evidencias, demoró la imputación.

Esto nos lleva al episodio de Gustavo Parino, preso durante los últimos quince días de 1996, un caso bien diferente del de IBM-Banco Nación.

El caso Parino es el que a mí me permitió, desde bastante antes del episodio IBM-Banco Nación, detectar que había jueces que en lugar de perseguir a los evasores, contrabandistas y corruptos, perseguían a los que hacían las denuncias y a los que luchaban contra esos males. Ya en 1993 varios jueces y fiscales perseguían a Parino como forma de proteger a los contrabandistas, que eran identificados por él a través de la Aduana. Lo mismo les pasaba a algunos funcionarios de la DGI: resultaban perseguidos por los jueces porque habían detectado operaciones de evasión impositiva.

Entonces empecé a prestar atención al proceso de designación de los jueces e impedí que Jorge Colom fuera designado juez en lo Penal Económico, un candidato propuesto por el secretario de Justicia, Elías Jassán, cuando unos meses antes había sido despedido por la Aduana. Toda esta cuestión de los jueces persiguiendo a los que luchábamos contra el contrabando, la evasión y la corrupción, me resultó mucho más clara en 1995. Después de que Menem ganó la elección, en mayo de 1995, vi claramente una arremetida llevada adelante por el juez Claudio Bonadío, mano derecha del ministro del Interior Carlos Corach, a través de una denuncia de enriquecimiento ilícito.

En síntesis, Parino, Cossio, Tacchi y yo hacíamos denuncias en contra de contrabandistas, evasores, corruptos y lavadores de

dinero. Nuestras denuncias no eran públicas, sino a través de expedientes que presentábamos a la Justicia, y empezamos a convencernos de que un buen número de los jueces federales y parte del Poder Judicial federal, incluyendo algunos miembros de la Suprema Corte de Justicia, habían decidido transformarse en protectores de los delincuentes.

¿Por qué?

Fueron jueces mal designados, y por otro lado desde áreas de los poderes Ejecutivo y Legislativo se creó un sistema de impunidad, basado en la conducta de estos jueces. Éste es uno de los graves problemas que tiene que resolver todavía Argentina. Avanzó bastante, porque varios de esos jueces han tenido que renunciar, o han sido sometidos a juicio político, y se habla en estos días de que algunos de los que quedan van a renunciar, y será la oportunidad para que las designaciones, en el marco del Consejo de la Magistratura, sean mejores que las del pasado. De hecho, ahora hay concursos y un sistema bastante transparente de designación de los nuevos jueces, pero si este tema no se resuelve va a ser muy difícil que la Argentina avance como una sociedad bien organizada, con un Estado que cumpla con sus responsabilidades fundamentales.

Cuando te pregunté por la detención de Aldo Dadone me dijiste que en lo personal te había lastimado. La de Parino te tiene que haber enfurecido...

Lo que me lastimó no fue la detención de Dadone, sino que haya ocurrido ese acto de corrupción. Yo siempre quise que no hubiera impunidad y que la corrupción fuera castigada, cualquiera fuese el responsable y cualquiera el grado de amistad que yo hubiera tenido en el pasado con el responsable.

Toda la persecución contra Parino me enfureció desde el vamos. Me pareció absolutamente injusta, y luché denodadamente para que Parino fuera liberado y se hiciera justicia con él. Afortunadamente fue sobreseído y declarado inocente de todos los cargos. Hoy no tiene un solo juicio en su contra, y el pronunciamiento del tribunal oral que lo juzgó fue lapidario respecto de la conducta del juez Guillermo Tiscornia y los procedimientos que se utilizaron. El sobreseimiento, que fuera declarado inocente, y

que el tribunal oral pusiera al desnudo la persecución que se había hecho contra Parino y la arbitrariedad del juez y algunos fiscales, no tuvieron prácticamente repercusión periodística. Parino sufrió y sigue sufriendo mucho, porque por todo lo que salió en la prensa, él ya no pudo trabajar en temas de su especialidad, comercio exterior, y tuvo que comenzar, sin capital, una actividad empresaria en la que ha enfrentado muchas dificultades.

¿Lo visitaste en la cárcel?

Sí, aunque sólo estuvo preso quince días. Fui en dos oportunidades a visitarlo, además de esperarlo en la puerta del cuartel general de la Policía Federal, el día que lo pusieron en libertad.

El viernes 26 de julio de 1996 dejaste de ser ministro de Economía. ¿Renunciaste o te echaron?

Renuncié. En realidad había renunciado quince días antes y esa misma semana había reiterado mi renuncia. Cuando ese día fui a verlo a Menem y le propuse que lo llamara a Roberto Alemann para que aceptara el cargo (él me decía que no podía aceptarme la renuncia porque no tenía con quién reemplazarme), Menem decidió armar un show y mostrar que él me echaba del Ministerio de Economía.

¿Cuál es la explicación de ese show; cuál es la explicación de la diferencia tan grande entre el Menem de 1989-95 y el de 1995-99?

Sin duda, la ambición de Menem de ser de nuevo candidato a presidente en 1999 y asegurarse de que en la opinión pública los logros que él consideraba muy valiosos de su gestión de ninguna manera fueran compartidos conmigo. Por otro lado, en el segundo mandato, se rodeó de muy malos consejeros. Ya no estaban cerca de él ni Bauzá ni Eduardo Menem, y prácticamente sólo hablaba con Corach y Kohan. Tenía un jefe de gabinete pasivo, Jorge Rodríguez, y se manejó con un criterio completamente diferente del que había empleado durante el primer mandato.

Yo recién percibí esto claramente durante 1996. A lo largo de 1995 todavía confiaba en que Menem estaba determinado a gobernar bien, como lo había hecho durante el primer mandato. Pero a principios de 1996 recibí señales muy contundentes, como el pedido de renuncia de la conducción del Correo que hizo por ra-

dio, con el argumento de que una cámara había confirmado un procesamiento totalmente injusto; él antes había protegido a procesados y sin embargo en este caso despidió al presidente y al director del correo por radio. Yo no puse obstáculo a las renuncias, pero decidí que, a partir de ahí, el Correo y toda el área de las comunicaciones pasaran a depender directamente del Presidente, y no tuvieran nada que ver con el Ministerio de Economía; porque además veía desesperación en algunos malos consejeros de Menem de meter mano en el tema de la regulación telefónica.

En ese momento no renuncié porque todavía había dudas respecto de la reactivación y la convertibilidad. Pero el día que Menem decidió nombrar a Elías Jassán ministro de Justicia, para mí se tornó imposible seguir en el gabinete, porque sabía que él era quien llamaba a los jueces y los instruía en la persecución que se había hecho contra Parino y contra mí. Jassán había hecho eso desde la Secretaría de Justicia, y yo permanentemente se lo había estado informando a Menem; entonces, reemplazar a Barra por Jassán en el Ministerio de Justicia fue para mí una bofetada. Lo llamé a Menem y le dije que me aceptara la renuncia. Me dijo que de ninguna manera, porque no tenía con quién reemplazarme.

En esos días me sentí absolutamente abandonado por Menem y por el jefe de gabinete, por el resto del gobierno, excepto por Armando Caro Figueroa, ministro de Trabajo, cuando decidí dar una batalla para reducir la pérdida del sistema de asignaciones familiares, que era del orden de 600 millones de pesos al año. Tomé una iniciativa de Caro, de limitar el pago de las asignaciones familiares a las personas que tuvieran ingresos inferiores a mil pesos, lo cual, si bien era una medida dura, era imprescindible para evitar que siguiera aumentando el gasto.

Durante 1995-96 habíamos dado una batalla muy dura contra el aumento del gasto público. La crisis del Tequila desnudó el fuerte endeudamiento que algunas provincias tenían con sus bancos provinciales, y a su vez el endeudamiento de éstos con bancos mayoristas, y en algunos casos con bancos del exterior, todo lo cual obligó a hacer un gran esfuerzo para reducir los gastos. Encontramos muchas dificultades, fueron dos años de muchas confrontaciones y muchas batallas muy difíciles. A la vez tuvimos que restablecer la confianza perdida durante los primeros meses

de 1995, por el impacto de la crisis mexicana, así que había sido una tarea muy desgastante, muy dura. La pude sobrellevar mientras Menem me apoyó, pero cuando dejó de hacerlo, como claramente ocurría durante el primer semestre de 1996, me resultó muy difícil.

Después de que Menem designara a Jassán sentí que en la batalla por disminuir la pérdida del sistema de asignaciones familiares no contaba con ningún apoyo del gobierno. Para peor apareció un decreto firmado por Menem y Corach, que pretendían que yo firmara, por el que se le volvía a conceder a la obra social bancaria, a cargo de Víctor Alderete, un impuesto del 1 por ciento sobre los intereses, que yo había logrado eliminar en los meses anteriores. Como si eso fuera poco, la conducción del PAMI intentaba transferir al Tesoro nacional deudas que habían acumulado en los últimos meses, por programas que no habían sido autorizados, pero que las sucesivas conducciones del PAMI igual habían puesto en marcha. Cuando yo vi este decreto firmado por Menem, fui enojado a su despacho y le dije que no iba a firmarlo y que me aceptara la renuncia. Menem se sintió muy incómodo, porque se lo dije delante del jefe de gabinete y de otros ministros, justo antes de una reunión con las autoridades de la AMIA, en la que el gobierno les iba a anunciar un subsidio para construir el nuevo edificio. Eso fue el miércoles 24 de julio, el jueves había muchos rumores de que yo me estaba yendo del Ministerio...

Hacía un año que existían los rumores...

Pero ese jueves recrudecieron, después de que trascendió lo que le había dicho a Menem delante de algunos de sus ministros. El viernes a la mañana lo fui a ver y le dije: "Carlos, llegó el momento de que decidas quién me va a suceder en el Ministerio porque yo me tengo que ir". Me dijo: "Roberto Alemann no acepta". "Volvé a llamarlo, insistile, decile que es una cuestión de patriotismo. Creo que él debe ser el ministro de Economía." Me fui, eso habrá sido a las diez de la mañana, y él llamó al edecán para que lo comunicaran con Alemann. Después ya no tuve noticias. A las tres de la tarde me avisó mi secretario (yo estaba descansando en mi casa) que alguien había declarado en Olivos que el Presidente me había pedido la renuncia, y que me remplazaba por Roque

Fernández. A mí me pareció realmente una payasada que hiciera esa pantomima, pero decidí no decir nada y como realmente me preocupaba el impacto que mi alejamiento podía tener en los mercados el lunes, y quería demostrar que el sistema institucional que habíamos instalado en la economía argentina era fuerte, el sábado 27 di una conferencia de prensa, que hasta ahora no ha sido publicada y aparece como apéndice de este libro.

Tuve oportunidad de escuchar esa conferencia por radio, viajando de Mar del Plata para Buenos Aires. Fue una reafirmación de la continuidad de las líneas de políticas y las instituciones, más allá del cambio de hombres, que junto con lo que en ese momento significaba Fernández, tuvo que haber servido para decir: "esto sigue".

Así es. Pero a las pocas semanas de haber dejado el Ministerio me llevé una gran desilusión, cuando estando en Italia, en una reunión a la que había sido invitado para hablar precisamente de la Argentina, una especie de "Davos europeo" que se hace en Villa D'este, sobre el lago Di Como, recibí la noticia de que Roque Fernández me echaba la culpa del descontrol del gasto público y del aumento del déficit fiscal, que él proyectaba para 1996 en el orden de los 7.000 millones de dólares, cuando yo había trabajado denodadamente, hasta julio de 1996, para que el déficit de ese año no superara los 3.500-4.000 millones. La acusación se basaba en su propia incapacidad para contener los aumentos de gastos que yo estaba evitando en 1996 y había evitado en 1995. Él revirtió en la práctica el recorte de asignaciones familiares, como una concesión demagógica a las presiones de los sindicatos, del propio Menem, y del jefe de gabinete de Menem que se había opuesto a la medida. Fue una especie de paraguas que quiso abrir Roque Fernández con dos propósitos: por un lado, tirarme el fardo a mí por el aumento del gasto público que se iba a venir por su propia incapacidad, en 1997-98, y justificar el primer impuestazo, que él promovió en octubre de 1996 cuando reintrodujo al impuesto al gasoil que yo había eliminado en 1993, precisamente como una forma de seguir eliminando las distorsiones antiexportadoras de la Argentina. Inauguró lo que sería luego la política de 1997-98, que fue pretender financiar con impuestazos el aumento descontrolado del gasto público nacional y provincial.

¿Por qué? ¿Por incapacidad, o por mayor presión de un Menem diferente, de un gobierno que ya estaba en su segundo período, de gobernadores que presionaban más?

El rol del ministro de Economía es justamente frenar las presiones por el gasto excesivo, y también revertir las presiones que frenan las reformas, y si uno no es capaz de jugar ese rol se tiene que ir del Ministerio. Por eso consideraba que el candidato ideal para reemplazarme era Roberto Alemann y no Roque Fernández. Más allá de las discrepancias que pudiéramos tener, Alemann iba a ser muy firme a la hora de frenar las presiones por el gasto público.

También tenía la esperanza de que continuara Caro Figueroa, un muy buen ministro de Trabajo, que durante 1995-96 había impulsado reformas muy importantes, como la Ley de Riesgos de Trabajo, la de solidaridad previsional, y varias otras reformas en materia laboral. Le pedí a Carlos Bastos que continuara como secretario de Obras y Servicios Públicos. Su continuidad era muy importante porque a fines de 1995 y durante los siete primeros meses de 1996 habíamos estado preparando con él un perfeccionamiento de la desregulación en todos los sectores de infraestructura, que incluía la desregulación telefónica. Por otro lado él había preparado muy buenas bases de un plan de infraestructura de transporte, caminos, ferrocarriles, bien conectada con los puertos, y yo tenía la esperanza de que a su vez pudiéramos privatizar los aeropuertos dentro de ese marco y de ese programa. Lamentablemente Bastos continuó sólo dos meses, porque no consiguió apoyo de Fernández.

Carlos Sánchez, que había aceptado continuar al frente de la DGI, con un buen equipo, también fue removido por Fernández. Cuando vi que Menem designaba un ministro muy débil, tanto a él como al propio Fernández les sugerí que trajeran de vuelta a Tacchi a la Secretaría de Ingresos Públicos, y que continuara Gutiérrez como secretario de Hacienda, o mejor, que le ofrecieran a Gutiérrez el Ministerio de Salud, donde había que hacer una reforma muy importante y del que iba a depender el PAMI. Pero Fernández se opuso tanto al regreso de Tacchi como a la designación de Gutiérrez, e incorporó colaboradores del CEMA, como Pablo Guidotti, y a un primo suyo, que puso en lugar de Liendo.

¿Qué problema tenés con los primos?

Lo que pasa es que su primo no sabía absolutamente nada en materia legal y técnica, no era abogado, y debía reemplazar a alguien que había hecho una tarea ciclópea, como Horacio Liendo. Liendo había trabajado en frenar los juicios contra el Estado, limitar los compromisos que el Estado iba adquiriendo como resultado de esos juicios, había conducido todo el proceso de consolidación de la deuda interna, además de la reestructuración de la deuda externa, y había armado un equipo de abogados de la subsecretaría legal, en manos de Carlos Tombeur, de primerísimo nivel.

Lo primero que hizo Fernández fue desmantelar todo ese equipo, como se lo reclamaban el procurador del Tesoro y el ministro de Justicia, que querían pasar a tener los poderes que durante mi permanencia en el Ministerio de Economía y de Obras y Servicios Públicos había tenido yo como ministro, y había implementado a través de la secretaría de Liendo. Además, dejó que el ministro del Interior lo removiera a Juan Antonio Zapata, el secretario encargado de las relaciones con las provincias, y que actuaba en consonancia con el ministerio de Economía. Fernández desarticuló totalmente esa maquinaria para la administración de la economía que yo había logrado montar en el Ministerio, con lo cual pasó a ser un ministro absolutamente débil; las decisiones que antes se tomaban en Economía pasaron a tomarse en Interior. Todo lo relacionado con gastos provinciales, transferencias a las provincias, su endeudamiento, defensa del Estado en juicio y transacciones y reconocimientos de deudas, pasó a depender del procurador del Tesoro y el Ministerio de Justicia. El presupuesto se transformó, la Secretaría de Hacienda pasó a ser una contaduría sin ninguna capacidad para frenar gasto alguno.

Un marciano que llega a la Argentina y toma el período Fernández, constata que, a pesar de las crisis rusa y asiática, mantuvo la Convertibilidad, tuvo que ser ministro de la parte más débil de un presidente que perdió las elecciones de 1997, tuvo razonable crecimiento 97-98, nada de crisis del sistema financiero, ¿no estás exagerando?

El buen curso de la economía argentina durante el segundo semestre de 1996, 1997 y el primer semestre de 1998, tuvo

que ver totalmente con las medidas que habíamos adoptado a lo largo de 1995 y el primer semestre de 1996. La economía adquirió gran dinamismo por las reducciones de costos y la mejora de los términos del intercambio que se dio a partir de 1995. Volvió a bajar la tasa de interés en el segundo semestre de 1996 y durante 1997, hasta la crisis rusa. La crisis asiática no fue ningún problema porque la Argentina, a partir del régimen de convertibilidad y de la fortaleza que éste mostró en Hong Kong, apareció como una muy buena solución, como depositaria de un muy buen sistema monetario, a punto tal que Michel Camdessus les recomendó a los rusos, cuando se produjo la crisis en agosto de 1998, que adoptaran el régimen de la Argentina, y por eso fui invitado a viajar a Rusia. En ese momento la convertibilidad había adquirido un gran prestigio en el mundo, lo cual creó un ambiente muy favorable para la Argentina y continuó el flujo de inversiones directas. En ese contexto de reactivación económica y de renovado crecimiento originado en la buena imagen de la Argentina, en las reformas que había hecho y en factores externos favorables a nuestro país, la actitud de Economía debería haber sido el control del gasto público nacional y provincial, y evitar un endeudamiento creciente, porque la reactivación económica y el crecimiento debían ser utilizados para eliminar de manera completa el déficit fiscal, que había aumentado en 1995 y todavía se mantenía en 1996 precisamente por la recesión. En lugar de eso, Fernández permitió un aumento muy grande del gasto público nacional, y más aún del provincial, y trató de compensarlo con el aumento de los impuestos.

¿Cómo puede un ministro de Economía de la Nación impedir el aumento del gasto público provincial?

Como lo había impedido yo, asumiendo no sólo el rol de un contador que registra lo que deciden otros, sino participando activamente en las reuniones de gabinete, dando las batallas, con apoyo del presidente, frente al Congreso, y alertando a la opinión pública sobre el descontrol del gasto que se hacía, por ejemplo, en las provincias. A lo largo de 1995 tuve una batalla feroz con Eduardo Angeloz, por ejemplo, que no quería firmar el Pacto General Fiscal y quería seguir gastando descontroladamente en Cór-

doba, y lo mismo con otros gobernadores. Ése es el rol que debía jugar el ministro de Economía, o en todo caso el jefe de gabinete, o todo el gabinete, apoyados por el presidente. Si el presidente quería hacer algo diferente, el ministro de Economía responsable debía renunciar.

El 26 de julio de 1996 te volviste a tu casa. Acá desarrollás una actividad política, de la cual ya vamos a charlar. En el mundo apareció un rol tuyo, el de quien sabe hacer ciertas cosas. El episodio ruso fue uno de los más claros ejemplos de eso, pero probablemente haya más. Hablame primero del episodio ruso y después de para qué te contratan, o te consultan, en otros países del mundo.

Cuando en agosto de 1988 se produjo la crisis rusa y el rublo empezó a devaluarse descontroladamente (además de interrumpir los pagos), Rusia parecía entrar en un proceso hiperinflacionario. Camdessus visitó Moscú, se reunió con Boris Yeltsin y con Víctor Chernomyrdin, el primer ministro designado por Yeltsin pero que todavía no tenía confirmación de la Duma. Camdessus le dijo a Chernomyrdin que una posible salida para la situación rusa era implementar el sistema monetario de la Argentina. Chernomyrdin, que estaba acompañado por Boris Fedorov le preguntó sobre la persona que podría ayudarlos en esa materia. Camdessus dijo: "Llámenlo a Cavallo". Fedorov, que me había conocido en alguna reunión del FMI o del Banco Mundial, cuando por un corto período había sido ministro de Economía de Rusia, fue la persona que quedó comprometida para localizarme e invitarme.

Vos estabas en Ascochinga, en una reunión de la Fundación Mediterránea.

Yo estaba en Córdoba y tenía que ir a Ascochinga. Finalmente no fui, porque me pareció importante y que realmente valía la pena que viajara de inmediato a Moscú. Como veía que la crisis rusa iba a impactar sobre todo en Brasil, pasé por San Pablo donde me reuní con Pedro Malán, para mantenerlo informado, y por otro lado para tratar de convencerlo de que preventivamente ellos también adoptaran el régimen de convertibilidad, y le sugerí a Malán que aprovechara la buena prensa que tenía la convertibi-

lidad argentina, que ahora iba a intentar implementarse en Rusia, para encontrarle una buena salida a la situación de Brasil. Malán receptó mi opinión y me dijo que la iba a conversar con Fernando Henrique Cardoso (hay que recordar que Brasil estaba frente a la campaña electoral, y las elecciones iban a ser en noviembre de 1988).

En Rusia participé en varias reuniones que me organizaron, básicamente con Fedorov y ambos lo mantuvimos informado a Chernomyrdin. Fedorov y sus colaboradores estuvieron muy de acuerdo con lo que yo les proponía. En las reuniones también participó Robert Barro, profesor de Harvard y amigo mío, quien les recomendó que fueran adelante con mi propuesta, concretamente permitir el uso del dólar, el marco alemán y el propio rublo como monedas, y vincular el rublo a una mezcla de dólares y marcos alemanes (todavía no existía el euro como moneda, así que había que manejarse con el marco alemán). Todo esto debía ser acompañado por una serie de medidas que tenían que ver con el manejo presupuestario, la cobranza de impuestos y la restructuración de la deuda, aspectos que Fedorov tenía muy en claro porque había estado al frente de la DGI rusa en los meses anteriores. Estuve en Rusia una semana.

Chernomyrdin quedó con una suerte de plan que iba a presentar a la Duma. Lo presentó, pero en la Duma habían cobrado mucha fuerza los comunistas y Chernomyrdin no logró la confirmación. Yeltsin designó entonces primer ministro a Primakov, quien consideró que tenía que buscar otro tipo de soluciones, y en definitiva dejó todo como estaba, esperando que el tiempo resolviera el problema. No se implementó ningún programa de reforma económica ni de estabilización.

Por compromisos que tenía en la Argentina tuve que volver; por lo tanto no pude ir a Ucrania. Pero cuando llegué aquí me vino a ver el embajador de Ucrania y me insistió mucho, entonces, a los quince días de haber estado en Rusia, viajé para allí. Me entrevisté con el presidente y sus ministros. En materia monetaria les dije que mi opinión era que siguieran el curso de acción que habían establecido con apoyo del Fondo Monetario, que tenían un muy buen presidente del Banco Central; pero advertí que Ucrania tenía gravísimos problemas en los sectores energético y

agropecuario, porque seguían manejando la agricultura con el método de las granjas colectivas de la época soviética. Entonces les recomendé que invitara a Yair Mundlak (vía el gobierno de Israel quisieron llevarlo a asesorar a Ucrania, pero como es un lugar muy frío y era precisamente invierno, por razones de salud no pudo ir).

El otro caso es el asesoramiento al presidente Bucarám, en Ecuador.

Eso ocurrió en 1996, apenas salí del Ministerio de Economía. Abdolá Bucarám había ganado la elección. Conocía la experiencia del gobierno de Menem y mi paso por el Ministerio, porque miraba mucha televisión y le gustaban los programas argentinos. Por otro lado había entendido la convertibilidad, porque viviendo exiliado en Panamá, vio las ventajas que el uso del dólar como moneda tenía para la economía panameña. En mi trato con él advertí que era una persona muy inteligente, aunque tenía fama de loco (él mismo se autotitulaba loco y había ganado la elección cantando en los escenarios y con actitudes que en general llamaban mucho la atención en el mundo occidental). Lamentablemente su gobierno era muy desorganizado y la política ecuatoriana muy compleja.

Yo había estado en contacto con Ecuador durante el gobierno de Rodrigo Borja, cuando era Canciller, y después había apoyado mucho, como Canciller y como ministro de Economía, al gobierno del arquitecto Sixto Durán Ballén, y me había hecho bastante amigo de su vicepresidente, un hombre muy capaz. Con Menem habíamos decidido apoyar a Ecuador y le dimos financiamiento para construir caminos, justamente en la zona de conflicto con Perú, pensando que la construcción de infraestructura y programas de desarrollo en esa región fronteriza ayudaría a encontrar soluciones al conflicto. Después lamentablemente la Argentina se vio envuelta en el problema de la guerra en una muy mala posición, porque apareció triangulando armas en Ecuador cuando debía jugar el rol de un país absolutamente neutral, porque formaba parte del comité de garantías. Además, conocía mucho a Llamil Mahuad, alcalde de Quito, porque también había estudiado en Harvard, perteneciente a una línea política diferente de la Bu-

carám. El presidente decidió anunciar el lanzamiento de la Convertibilidad, pero lo hizo enmarcado en un clima muy negativo, porque habían quedado muy atrasadas las tarifas de gas y electricidad y –como correspondía– decidió producir un ajuste de esas tarifas. La oposición política y el *establishment* empresario y militar decidieron aprovechar la impopularidad del aumento tarifario para sacarlo del gobierno. El Congreso tomó una medida absurda, la de declararlo insano, y removerlo con el 50 por ciento más uno de los votos, algo a todas luces inconstitucional, pero avalado hasta por el gobierno de los Estados Unidos.

En Ecuador se empezó a ridiculizar la idea de la convertibilidad, a punto tal que cuando Yamil Mahuat ganó la elección y llegó a presidente, a pesar de que él estaba convencido de que tenía que aplicar esta solución que yo le había explicado en la época de Bucarám, y sobre la que habíamos seguido hablando, no encontró la forma de hacerlo y se enmarcó en programas que dieron lugar a sucesivas y fuertes devaluaciones del sucre, en un contexto de una gran inestabilidad financiera y terminaron en la dolarización de la economía. Una dolarización realizada desde una extrema devaluación del sucre, con precios en dólares bajísimos, como habían querido aquí algunos economistas en 1991. Como consecuencia de la extrema devaluación inicial, la inflación ecuatoriana continuó en dólares por algún tiempo.

Hay una demanda internacional por tus servicios: el gobierno ruso, el de Ecuador, formás parte del Grupo de los Treinta. Yo explico las cosas mucho mejor que vos, ¿por qué te contratan a vos y no a mí?

Por la experiencia que acumulé como hombre de acción, implementando reformas. Eso es lo que en general valoran.

También fui consultado por la candidata a la presidencia, que llegó a ser vicepresidenta de Indonesia y que ahora de nuevo aparece como posible futura presidenta de ese país, Magawati Sukarnoputri, hija de Sukarno. A ella también traté de ayudarla, no en forma personal porque no pude viajar a su país, pero le armé un equipo integrado por Daniel Marx, Carlos Sánchez, Guillermo Mondino y Carlos Bastos, que estuvieron en

Yakarta y prepararon un borrador de plan económico para Indonesia. Ella no pudo utilizar este asesoramiento porque en el gabinete del presidente Wahid sólo tuvo un ministro y la política económica fue decidida por el presidente, pero creo que el documento que preparó el equipo que armé sigue teniendo actualidad y puede generar algún tipo de solución o influir en el futuro de Indonesia.

La experiencia que mi equipo y yo adquirimos en Argentina, es reconocida en varios lugares del mundo como algo valioso.

¿En qué países hablaste sobre tu acción de gobierno desde 1996?

En muchos, porque además Forbes me contrató como *publisher* de una nueva revista que lanzó, *Forbes Global*, y en ese carácter recorrí muchos países. Por otro lado, a partir de 1996 generé mis ingresos dando conferencias en el exterior, y todas se refirieron a mi experiencia o sobre acontecimientos que estaban pasando en ese momento en el país o en el lugar visitado y que de alguna manera podían relacionarse con la experiencia argentina. En Europa hablé en Portugal, España, Francia, Inglaterra, Suiza, Alemania, Italia, Polonia; mencioné antes Rusia y Ucrania; Turquía, donde se interesaron mucho por la experiencia argentina. En Asia, en Japón, Hong Kong, Taiwán, Singapur, Malasia, y últimamente en la India. En todos los países de América latina, a Brasil fui una gran cantidad de veces; a Perú, Colombia, Venezuela, Chile, Paraguay, Uruguay. En los Estados Unidos debo haber dado, en los últimos cuatro años, no menos de cuarenta conferencias.

¿Alguna vez el Fondo Monetario, el Banco Mundial o la Organización Mundial de Comercio te tentaron con un puesto acorde con tus antecedentes?

A pesar de que por ahí aparecí en listas de candidatos para algunos cargos, nunca alguien me habló formalmente, porque yo estaba embarcado en la actividad política en la Argentina y eso hizo difícil mi participación en organismos internacionales, sobre todo en el período en que Menem era presidente, porque todo el mundo sabía que había un gran enfrentamiento entre el gobierno de Menem y yo.

Desde que está De la Rúa en la presidencia sólo he recibido una invitación, que me transmitió el propio ministro Machinea, del presidente del BID, para integrar un consejo de ex ministros tendiente a reformar el Banco Interamericano de Desarrollo, que con mucho gusto voy a integrar.

Capítulo 15
DIRIGENTE POLÍTICO Y CANDIDATO PRESIDENCIAL

Después de tu paso por el Ministerio de Economía de la Nación podías haber vivido muy bien teniendo una cátedra en alguna prestigiosa universidad del mundo y consultoría como la que estuviste describiendo; pero sin embargo decidiste comenzar tu carrera política, fundando un partido, presentándote y logrando una banca como legislador, y después presentándote a elecciones para presidente en 1999 y para jefe de gobierno en el 2000. ¿Por qué?

Porque no tuve alternativa. Si no me hubiera dedicado a la política, armando Acción por la República y no hubiera dado las batallas electorales que di, posiblemente me hubieran destruido a mí y a mi familia.

¿Qué quiere decir destruido?

Me hubieran metido preso, condenado con cargos absurdos pero que el tipo de jueces que hay en la Argentina podía utilizar en mi contra; me hubieran arruinado económicamente porque me habrían impedido la salida del país y no podría haber dado ninguna de las conferencias que di, y hubieran destruido a mi familia, porque destruir mi apellido y mi prestigio era una forma de destruir también a mi familia. Entonces, a pesar de que era muy claro para mí que el curso más normal de los acontecimientos hubiera sido dedicarme a todas estas actividades docentes, de asesoramiento, conferencias y en todo caso escribir, no tuve otra alternativa que hacer lo que hice en política. Hay que tener presente que en el segundo semestre de 1996 y en la primera parte

de 1997, hasta que fui elegido diputado, estuve sometido a una persecución judicial alevosa. Me llegaron a condenar a cinco meses de prisión.

¿Cuántas causas llegaste a tener?

Más de cincuenta.

Causas promovidas por qué y a raíz de qué.

Enrique Benedetti, en combinación con Claudio Bonadío, me acusó a partir de 1995 de enriquecimiento ilícito, y empezaron a publicar mentiras en los diarios, pero mentiras que en el expediente se transformaban en acciones en mi contra. Después me consideraron imputado en causas como la de la mafia del oro, que junto con Parino habíamos iniciado con la respectiva denuncia. También me acusaron por supuesta evasión impositiva, porque decían que no había pagado impuestos sobre la parte de compensación de gastos que había incluido en mi declaración impositiva, siguiendo instrucciones de Tacchi, por el famoso tema de los gastos reservados. También me iniciaron gran cantidad de juicios por calumnias e injurias, por todo lo que había dicho en el Congreso de la Nación, y tuve que contratar abogados y pagar enormes honorarios, para poder defenderme. Cuando a fines de 1996 lo metieron preso a Parino, todas las personas allegadas a Menem que tenían cierta amistad conmigo me recomendaban que me fuera del país porque iba a terminar preso.

Pero no les hiciste caso.

No les hice caso, pero decidí lanzarme a la política, con un partido que tuviera por objetivo recrear las instituciones de la República, porque la temática fundamental de Acción por la República no fue darle continuidad al programa económico, sino bregar por un Poder Judicial independiente, por un Congreso que realmente legislara, y por ejecutivos nacional y provinciales que adoptaran decisiones, no sólo en temas económicos, sino en temas de seguridad (a lo que yo le daba mucha importancia), de educación, salud e infraestructura, que habían sido totalmente descuidados, y que, como expliqué en la conferencia de prensa posterior a mi renuncia, constituía la nueva agenda a la que debían dedicarse los gobiernos nacional y provinciales, en el segun-

do mandato de Menem. Decidí trabajar en política desde fuera del peronismo, nunca me había afiliado a ese partido y además el peronismo era por entonces menemismo, así que de ninguna manera iba a receptar mis inquietudes y mis objetivos políticos.

Más de cincuenta causas llegaste a tener. ¿Ahora cuántas tenés?

Muy pocas se han cerrado, pero están por cerrarse varias de ellas.

¿Por el paso del tiempo o porque cambiaron los jueces?

Logré que finalmente se aceptara la recusación de muchos jueces. Por ejemplo, Bonadío resistió cuatro recusaciones, hasta que finalmente una Cámara decidió removerlo, por las arbitrariedades que había cometido (Bonadío llegó a pedir mi desafuero cuando yo ya era diputado). En causas como la del oro, a medida que se fueron apartando malos jueces como Tiscornia, los nuevos magistrados empezaron a ver que no tenían ningún argumento para procesarnos a Parino y a mí; declararon la falta de mérito, pero aún no han decretado el sobreseimiento.

Las causas por calumnias e injurias quedaron interrumpidas desde que volví a tener fueros, y en algunos casos se han producido prescripciones, como la condena a cinco meses de prisión que no fue confirmada por la Cámara, porque consideró que el delito estaba prescrito. Entre paréntesis, no sé si esta decisión está firme porque creo que podía ser recurrida ante la Suprema Corte de Justicia por quien me había denunciado. Nunca esperé nada bueno de la Suprema Corte, porque tuvo una actitud lamentable, que demuestra su falta de independencia. Mis abogados habían presentado una defensa, que se llama "Falta de acción", argumentando que en las demandas por calumnias e injurias por lo que yo había dicho en el Congreso no podía haber delito alguno, porque yo estaba amparado por los mismos fueros que los legisladores, y por otro lado estaba cumpliendo con mi deber como ministro, respondiendo las preguntas que me hacían los legisladores. La jurisprudencia avalaba totalmente mi posición. Sin embargo este recurso fue rechazado con los cinco votos menemistas. Como yo conocía a los jueces, concretamente al presidente de la Corte, fui a hablar con el y le dije: "Lo único que les pido es que me den la protección que tienen todos los legisladores". Él bajó la cabeza y me dijo: "Pero eso se lo tiene que pedir a Menem".

Y fuiste a hablar con Menem...

No fui a hablar con Menem, por supuesto. Preferí ganarme la protección y los fueros por el voto popular. Para eso creé el partido político y me postulé como diputado nacional. Además consideré que no debía actuar sólo en defensa propia, sino que debía trabajar para todos los argentinos, impulsando reformas en áreas de las que no me había ocupado, porque no eran mi responsabilidad, pero que son tanto o más importantes que la propia economía, como la construcción de un Poder Judicial independiente, la integración del Parlamento y su funcionamiento como un poder legislativo jerarquizado, inmune a la penetración del crimen organizado y ese tipo de defectos que se observan en muchos países del mundo, y que yo había empezado a observar también en la Argentina. Me embarqué, con muchos esfuerzos personales y enfrentando grandes dificultades, en una tarea enorme, como es la de construir un partido político y participar en elecciones en todos los distritos.

¿Cómo se hace eso? Es decir, no pusiste un aviso en el diario: "Quiero armar un partido, ¿quién quiere venir conmigo?".

En primer lugar, identifiqué a los dirigentes con experiencia que estaban dispuestos a acompañarme, y conseguí apoyos muy valiosos. Uno, determinante, fue el de Adolfo Sturzenegger. Él no había querido aceptar ningún cargo mientras yo fui ministro de Economía, porque era afiliado radical y había sido prácticamente expulsado del radicalismo por apoyar el Plan de Convertibilidad. Él era uno de los pensadores económicos con quien yo había tenido un diálogo más fructífero en el pasado. Aquella frase de *Volver a crecer* que produjo gran impacto como descripción de la realidad argentina, que hablaba de *capitalismo sin mercado y socialismo sin plan*, era de él. Que estuviera dispuesto a acompañarme en la creación de Acción por la República fue muy importante para mí, particularmente en un momento en que varios de los que habían integrado el equipo económico estaban muy asustados y prefieren desaparecer del escenario.

Otros dos dirigentes, de los antiguos miembros de mi equipo, que se embarcaron en la tarea con gran entusiasmo desde el vamos, quizá porque estaban siendo perseguidos igual que yo, fueron Haroldo Grisanti y Alfredo Castañón (los dos habían inte-

grado el directorio de Correos). Junto a otros dos dirigentes, Guillermo Francos, presidente del Partido Federal, y José Luis Fernández Valoni, del peronismo, formamos el grupo inicial de Acción por la República. También me ayudaron otras personas con las que yo venía relacionado desde larga data, como Néstor Grancelli Chá, de gran trayectoria desde la época de Frondizi.

¿Cuál fue el bautismo de fuego desde el punto de vista electoral?

En la elección legislativa de 1997 logramos dos diputados por Capital Federal (Francos y yo; por muy poquitos votos no entró María Eugenia Estenssoro) y uno por Córdoba (César Albrisi). No logramos que entrara Adolfo Sturzenegger por la provincia de Buenos Aires, fundamentalmente porque no habíamos conseguido armar una estructura de fiscales. Después nos enteramos que en muchísimas mesas lisa y llanamente habían estado ausente nuestras boletas, y en algunas mesas en las que habían existido boletas de Acción por la República, después no habían aparecido en el escrutinio. Tampoco logramos ningún diputado por Santa Fe, a pesar de contar con un buen candidato, como Santiago Rabacedas. El saldo de la elección de 1997 fue bueno para nosotros, y quedó claro que el menemismo no iba a ganar ya elecciones, como las había ganado mientras yo estuve en el gobierno (en todo el período que yo estuve en el gobierno el peronismo había ganado prácticamente todas las elecciones).

En 1997 hubo mérito también por parte de la oposición, que dejó de hacer campaña sobre la base de "Vóteme, que termino con la Convertibilidad", para 1997 aceptaron la convertibilidad y competir con banderas "extraeconómicas".

Además de decir que iban a defender la Convertibilidad en forma explícita, algo que ya Chacho Álvarez había sugerido en la campaña electoral como vicepresidente de José Octavio Bordón en 1995, la Alianza se unió, mientras que el menemismo, en el afán de destruirme y sacarme del escenario, empezó a perder una parte del electorado que me identificaba a mí como su líder. Duhalde perdió la elección de 1999 fundamentalmente porque no logró capturar esa porción del electorado, y no lo logró por todo lo que había hecho Menem en contra mío y de mi gente, y por el discurso económico que adoptó Duhalde.

Entre 1997 y 1999, ¿qué hizo Acción por la República en el Congreso?

Con tres diputados en la oposición es muy poco lo que se puede hacer en términos de sanción de leyes, pero uno va construyendo un espacio político, va dejando sentada su opinión en la discusión de los distintos proyectos de ley, y va preparando el terreno para influir y conseguir buenos resultados en determinadas coyunturas políticas, sobre todo si uno finalmente accede al Ejecutivo. El día que eso ocurra vamos a tener apoyo parlamentario, que es indispensable para gobernar bien, y un bloque de legisladores bien preparados para apoyar una buena gestión ejecutiva.

¿Cómo es la convivencia dentro del Parlamento, entre gente que pertenece a partidos diferentes, que cuando hace declaraciones por radio y televisión se dicen cosas durísimas?

En general, en el plano de las relaciones humanas predominan la amabilidad y el diálogo.

En este período no he visto una tarea eficaz de discusión de leyes relevantes, pero no tanto por culpa de los legisladores. El gobierno de Menem, en los dos últimos años, y el primer año del gobierno de De la Rúa, no plantearon por parte del Ejecutivo proyectos de ley que significaran reformas trascendentales. Ha habido proyectos parches, contrarreformas o decretos de necesidad y urgencia de bastante baja calidad, presentados como hechos consumados, y por ende no ha habido prácticamente ninguna discusión relevante. Intervine pocas veces en los debates. Cuando lo hice fue con un afán docente: explicar el efecto económico de los impuestos, recalcar la necesidad de reducir el gasto en las provincias, pero no encontré oportunidades para contribuir como legislador a una buena organización institucional de la Argentina.

En 1999 Acción por la República presentó candidato a presidente, además de a legisladores. ¿Supongo que no habrás pensado que podías ganar esa elección?

Antes de esa elección cometimos un error, que fue invertir muchos recursos, mucho tiempo y esfuerzo, en la elección a gobernador de Córdoba, en 1998. Ahí a mí me hubiera gustado apo-

yar a Juan Manuel De la Sota, con quien habíamos hecho campaña en 1987 y en mi opinión era un muy buen candidato. Pero como De la Sota se presentó como el candidato de Menem, basó toda su estrategia en el apoyo que éste le daba, y comprometió su apoyo a la re-reelección de Menem, su estrategia electoral impidió que nosotros lo ayudáramos. Nuestros dirigentes locales quisieron llevar como candidato a gobernador a Guillermo Johnson, ex juez de mucho prestigio que había sido candidato justicialista, pero no podíamos lograr un buen resultado en una elección en la que los otros dos partidos invirtieron más de quince millones de pesos cada uno, mientras que nosotros teníamos setecientos mil pesos para toda la campaña. Fue un desgaste innecesario.

En 1999 quedé muy satisfecho con la campaña electoral, a pesar de que sabía de antemano que no podía ganar. Tenía la esperanza de transformarme en el fiel de la balanza. No lo logré porque De la Rúa ganó en primera vuelta, pero conseguimos 10,5 por ciento de los votos en todo el país, y doce diputados, con lo que pasamos a tener un bloque más significativo. Además, el partido quedó organizado formalmente en casi todo el país, en algunos lados con cierta estructura, y obtuvimos un buen resultado en una provincia chica, Tierra del Fuego, en la que salimos primeros en la elección a diputado nacional.

La experiencia de 1999 fue buena, pero hicimos un gran esfuerzo económico, quedamos con déficit, y por lo tanto, cuando nos lanzamos a la campaña para la jefatura de gobierno de la ciudad, lo hicimos prácticamente sin recursos, endeudados, y en un contexto nada favorable, porque De la Rúa mantenía un gran prestigio y lo utilizó para respaldar al candidato de la Alianza. Cometimos varios errores; además, Menem por un lado y la Alianza por el otro, alentaron a algunos candidatos justicialistas, que si bien obtuvieron pocos votos, significaron reducción del apoyo que nosotros podíamos tener de esos sectores. Finalmente obtuvimos sólo 34 por ciento de los votos. Según los analistas políticos fue un resultado muy bueno teniendo en cuenta la situación: logramos un bloque de veinte legisladores contra apenas veinticuatro de la Alianza, pero yo quedé en lo personal muy golpeado, porque me había hecho la ilusión de ganar.

Después de haber sido ministro de Relaciones Exteriores, ministro de Economía, te consultan los rusos, los indonesios, candidato a presidente, querer ser jefe de gobierno en una elección, ¿no era poco?

No, porque desde la jefatura de gobierno de la ciudad pensaba llevar adelante una gran transformación de la infraestructura y el transporte público, a través de un acuerdo con el gobierno de la provincia de Buenos Aires, para encarar ese problema a escala metropolitana. Además pensaba trabajar en un sistema de salud y de educación, lo mismo que de justicia y de seguridad, que pudiera ser mostrado como ejemplo de las transformaciones que necesita la Argentina. Las grandes reformas pendientes en nuestro país tienen más que ver con los gobiernos provinciales que con el gobierno nacional; por supuesto que se necesita una adecuada coordinación de los gobiernos provinciales y el nacional, pero en los cuatro rubros en los que tenemos grandes deficiencias, justicia, seguridad, salud y educación, la responsabilidad de los recursos está en el nivel provincial. La ciudad de Buenos Aires es un Estado que tiene todas las condiciones para transformarse en ejemplo en materia de gobierno local, por los recursos que maneja, los recursos humanos que habitan la ciudad y las múltiples oportunidades que hay de avanzar en eficiencia en todos esos rubros.

Estaba realmente entusiasmado con la posibilidad de hacer del de la ciudad, un gobierno ejemplar. Por otro lado había advertido en la campaña presidencial que ni Duhalde ni De la Rúa eran claros a la hora de señalar la responsabilidad de los gobiernos provinciales y del gobierno nacional, en los temas que más inquietaban a la gente. Ambos candidatos criticaban al gobierno de Menem, como si las soluciones a esos problemas hubieran dependido exclusivamente del presidente de la Nación y del presupuesto nacional, y de alguna manera relevaban de responsabilidad a los gobernadores y a los presupuestos provinciales. Creo que ahora De la Rúa y su gobierno están sufriendo ese error de apreciación, y aún hoy en la Argentina no está para nada claro que son los gobiernos quienes manejan los recursos y tienen la responsabilidad de resolver los problemas de seguridad, justicia, educación y salud, así como el gobierno nacional tiene la responsabilidad de crear el clima que favorezca la estabilidad, el crecimiento económico, y la buena relación con el resto del mundo, defendiendo al país frente a los peligros del terrorismo, el narcotráfico y los nuevos males que aquejan a las naciones.

Vos eras conocido antes del 7 de mayo de 2000, pero desde la noche de la elección sos mucho más conocido, porque todo el mundo vio la forma como hablaste. ¿Por qué hablaste como hablaste?

Porque estuve mal informado. Creí sinceramente que nos estaban haciendo trampa y querían evitar la segunda vuelta. De acuerdo con nuestras encuestas, y los datos que fui recibiendo durante el escrutinio, la diferencia no era de 16 puntos e Ibarra no estaba a medio punto de la mitad más uno que exige el Estatuto de la Ciudad, sino que la diferencia era menor y él estaba más lejos.

Además, unos minutos antes de que me enfrentara con los periodistas, recibí dos noticias: por un lado, la proclamación que hacía el propio Presidente de la Nación, del triunfo ya definitivo, como si no hubiera segunda vuelta, y por el otro, la decisión de la Junta Electoral de la Capital, de suspender el escrutinio, porque las computadoras rechazaban gran cantidad de fichas (durante algunos minutos habían dejado de publicarse los resultados, porque habían decidido introducir un cambio en el programa de impresión, para sacar los votos en blanco); todo eso, en el marco de un antecedente que nos había preocupado mucho, como fue la designación, a cargo del escrutinio, de un afiliado y ex fiscal del Frepaso, me llevó a pensar que estaban haciendo trampa, que querían generar al día siguiente un título en los diarios en el sentido de que Ibarra había ganado en primera vuelta y me querían obligar a abandonar la carrera.

Entonces, como se dice futbolísticamente, salí "con los tapones de punta", porque decidí que esa noche comenzaba la lucha por la segunda vuelta. Todos notaron mi enojo. Realmente estaba enojado, pero no porque hubiera perdido, sino porque estaba convencido de que estaban haciendo trampa. Lamentablemente no había recibido buena información. Los resultados fueron como sugerían las últimas publicaciones oficiales, había una diferencia de 16 puntos e Ibarra estaba a centésimos de ganar en primera vuelta. Como mi discurso había producido un impacto negativo, y varias personas que me habían votado me llamaron el lunes para decirme que no me iban a votar en la segunda vuelta por la forma como había reaccionado, terminé abandonando la carrera, con gran dolor. No puedo esconder que en las semanas posteriores a esta derrota me sentí muy desmoralizado.

Acción por la República, según contaste, es un subproducto de una batalla personal para evitar eventualmente la cárcel, pero ahora tiene vida propia.

Es algo que hubiera hecho muy probablemente de cualquier manera, pero a otro ritmo, y a partir de otros momentos y no a principios de 1997 como lo hice. Pero no estoy arrepentido. Acción por la República ha cobrado vida propia y es la tercera fuerza de la Argentina, si por un lado consideramos a la Alianza, que está gobernando, y por el otro al peronismo. Tenemos la posibilidad de integrarnos progresivamente con partidos provinciales y otras fuerzas de centro, y constituir una gran fuerza nacional. No descarto realizar alianzas con las fuerzas tradicionales, porque creo que uno tiene que dejar abiertas todas las posibilidades para proveer el mejor gobierno posible a la Argentina. Pero voy a tratar de que nuestra fuerza política sea vista por la gente como una nueva alternativa, con una diferencia fundamental con las dos fuerzas políticas tradicionales: nada de clientelismo para la captación de votos y fuerte dedicación a la preparación para el gobierno.

No me interesa si cometemos errores en las campañas electorales, en todo caso la consecuencia de esos errores son menos votos y nos alejarán del poder. Pero lo que sí me atemoriza, y me parece muy grave, es cometer errores cuando uno accede al gobierno, y cometerlos por improvisación, por no estar preparados, no haber estudiado los temas, no haber preparado a los dirigentes, no tener los equipos; porque esos errores no perjudican al partido político sino a la gente. Quiero que Acción por la República y la fuerza que vamos a ir integrando con otros partidos, se diferencie de la Alianza y el justicialismo, precisamente por el grado de preparación para gobernar y resolver los problemas.

Por lo demás, parece que, como todo conjunto humano, Acción por la República tiene todas las miserias humanas: peleas, internas, discusiones, intervenciones, no se saludan, ¿cómo vivís todo eso?

Con preocupación, porque creo que ese tipo de intrigas y peleas sólo queman energías que deberían estar dedicadas a la conformación de equipos, en los que se generen ideas y la gente se capacite para hacer buen gobierno el día que nos elijan. Por lo tanto trato de conducir el partido reduciendo al mínimo ese des-

gaste inútil de energía, invitando a nuestros dirigentes a participar más activamente en discusiones de ideas y propuestas, en la conformación de equipos, y en este tipo de construcción política diferente de la tradicional.

¿Cuán personalista es este partido? No se llama Partido Cavallista, pero...

Casi todos los partidos han sido personalistas en su origen, porque la creación de un nuevo partido, o de un nuevo movimiento político, requiere un gran liderazgo por parte de quien lo impulsa. Pero este partido tiene muchos equipos de gente capaz, está convocando y consiguiendo la participación de mucha gente joven. Esa tarea, mucho más silenciosa pero efectiva en términos de gobierno futuro, no trasciende en los medios, los periodistas no se interesan para nada. Cuando nosotros organizamos seminarios o reuniones de discusión, o incluso cuando preparamos documentos, no conseguimos una línea en los diarios, radio o televisión. Si no salgo a hablar personalmente de esos temas, e incluso saliendo yo, no conseguimos que se publique. En cambio, cuando hay algún ruido ocasionado por alguna confrontación personal, o una cuestión interna, se publica gran cantidad de noticias, muchas veces exageradas.

Decidí enfrentar este desequilibrio informativo omitiendo todo comentario mío sobre estas cuestiones internas. Los periodistas no van a conseguir una palabra mía sobre esto. En cambio, voy a hablar cada vez que tenga algo para decir sobre los problemas del país y las cuestiones que en mi opinión interesan a la gente, y les recomiendo a todos los dirigentes de mi partido que hagan lo mismo.

DESDE AQUÍ

Capítulo 16
LIBERTAD PARA CREAR

Algunos creen que los pensadores y los hombres de acción, tienen ideas muy concrétas sobre cada aspecto de la realidad. En cambio, se hacen propuestas sobre bases más generales; por eso me parece conveniente comenzar esta parte de las conversaciones analizando qué imagen del ser humano tenés en la cabeza cuando pensás futuros de la Argentina.

Lo más importante para la felicidad del hombre es el ejercicio de su libertad para crear. Aquel dicho que dice que para ser feliz el hombre tiene que plantar un árbol, tener un hijo y escribir un libro, subraya tres actos de creación que sin duda hacen a la realización del ser. Siempre que pensé la solución de problemas, lo hice tratando de detectar de qué forma, a través de qué mecanismos de relaciones interpersonales y de organización social, se puede apuntalar esta libertad para crear.

Cuando mi mamá me enseñaba el catecismo y a través de la religión fui aprendiendo sobre la visión del ser humano que mis padres me transmitían, quedé impactado por aquello de que el hombre fue creado a imagen y semejanza de Dios, y está en una suerte de permanente evolución para aproximarse a Él, aunque nunca alcance la perfección.

A lo largo de la humanidad mucha gente se ha puesto a reflexionar sobre la naturaleza humana. Algunos creen que el hombre es bueno, otros que es un diablo terrible, un monstruo al cual hay que constreñir, ¿cuál es tu visión?

Somos seres imperfectos, con tentaciones y vicios, pero hemos recibido de Dios, a través de nuestros padres y de la socie-

dad, un conjunto de reglas que nos llevan a evitar la tentación, el vicio, y a buscar la virtud y el perfeccionamiento. Creo que en la vida de cada ser humano hay una pelea permanente entre la buena intención y la tentación, pero a medida que pasa el tiempo, el saldo es positivo, tiende a predominar la virtud frente al vicio, y por eso el hombre y la sociedad van progresando.

Al comienzo de esta obra hablamos de tus padres en sentido fáctico: la fábrica de escobas en el caso de tu papá, la educación en el de tu mamá, etc. ¿Qué mensaje "mamaste" en tu casa?

Ellos permanentemente me daban buenos consejos, en el sentido de buscar hacer las cosas bien, ser bueno, ser virtuoso, y nos alertaban sobre los vicios, los riesgos, las cosas que iban a ser malas para nosotros y para nuestros semejantes. Yo encontré, tanto en ella como en él, una gran preocupación por educarnos como personas buenas, y dotarnos de los medios para que pudiéramos realizarnos en el plano personal y social.

Eso mismo es lo que a mí me hace sentir feliz y gozar en familia. La educación de los hijos y su formación es, quizás, el acto de creación del ser humano, de la familia y de la pareja, que genera más felicidad. También cuidar la naturaleza. Mi mamá, aun cuando la casa era modesta y el jardín pequeño, tenía muy bien cuidadas sus plantas, tenía sus canarios, y nos alentaba a mantener ordenado y limpio el ambiente en el que vivíamos. Eso mismo traté de trasladarlo a mis hijos. Sonia, mi mujer, se crió en una familia con características muy parecidas, y de hecho ella ha jugado en mi casa el mismo rol que mi mamá en relación a la educación de nuestros hijos.

¿La mayoría de las personas y de las familias, en un país como el nuestro, son como vos y tu familia, o la familia de Sonia, o ustedes son dos ejemplos atípicos?

La mayor parte de las familias son como las nuestras, excepto que hay condiciones ambientales, o historias familiares, que crean fuertes limitaciones a la posibilidad de que la familia funcione de manera creativa y constructiva. La extrema pobreza, el nacimiento de los hijos por promiscuidad más que por amor, lleva a que los chicos no crezcan en un ambiente como aquel del que gozamos Sonia y yo. Las religiones, y en menor medida el Es-

tado, han ayudado a ir superando esas situaciones, pero hay muchísimo por hacer. En algunas regiones del interior de la Argentina y en barrios marginales de Buenos Aires, hay muchos casos en los que la familia no funciona como célula de la sociedad, y aun tratándose de parejas casadas o no, pero que tratan de trabajar por la buena educación y salud de sus hijos, las limitaciones materiales, sobre todo en las zonas urbanas, suelen hacer muy difícil esa tarea. En las poblaciones pequeñas, sobre todo en las zonas rurales, para la pareja que tiene hijos es más fácil conformar una familia y un hogar, y poder crear ese clima de felicidad que describí.

Hay muchos que son como vos, pero hay muchos que no son como vos. Vos parecés tener pocos miedos; hay gente muy miedosa, muy estructurada, que frente a los cambios se paraliza. ¿Cómo apreciás esta heterogeneidad que se observa entre los distintos seres humanos?

En alguna medida es cultural, o tiene que ver con la educación y la formación de cada uno, pero seguramente también tiene que ver con los genes, el temperamento, el carácter de cada persona. No soy un experto ni me he puesto a explicar las diferencias de actitud, por ejemplo, frente al riesgo y el peligro, o frente a la oportunidad de las distintas personas. Pienso que todo el mundo tiene miedo frente a un peligro, y tendencia a aprovechar las oportunidades que se abren. Las diferencias son de grado. Pero la buena organización de una sociedad tiene que reducir los miedos, hacer que la gente se sienta más segura, y facilitar el aprovechamiento de las oportunidades para progresar.

¿A quién admiraste a lo largo de tu vida?

A mucha gente, comenzando por mi padre y mi abuela materna, que vivió hasta que yo tuve veintidós años. Admiro a mi madre, que vive. Ella es una fuente de sabiduría. Cuando tengo problemas o enfrento dilemas, una conversación telefónica con ella me ayuda. Siempre me da un consejo sabio y sin duda lleno de buenas intenciones.

En la escuela primaria admiré a varias maestras, particularmente a la de sexto grado, aquella que había transformado las clases en ejercicios de creatividad de cada uno de los estudiantes. En

el colegio secundario admiré a una vicerrectora, que llegó a rectora del colegio, que ejercía un gran liderazgo y nos ayudaba a llevar adelante nuestras iniciativas. Daba amplia participación a los estudiantes, no para decidir qué se enseñaba en las clases o para reemplazar a los profesores, sino para organizar actividades complementarias de la actividad docente.

En la universidad de Córdoba admiré a Camilo Dagúm, fundamentalmente por su vocación por la excelencia, y a Carlos Givogri, como profesor de Economía. En Harvard el profesor que más admiré, por una combinación excepcional de humildad y sabiduría, fue Yair Mundlak. De las figuras históricas admiro a Sarmiento.

De los personajes que conocí en mi vida pública más reciente sólo voy a mencionar a dos que ya han fallecido: Piero Astori y Fulvio Pagani, a quienes admiré no sólo como emprendedores sino como promotores del bien común desde la actividad empresaria. En el ámbito de la política internacional me impactó Fernando Henrique Cardoso. En el de la política interna, prefiero no hacer nombres; en realidad, no encontré muchas figuras admirables. Quizá eso sea un poco de soberbia de mi parte, pero me comparo con ellos y creo no estar entre los peores.

Sos amigo de Tita Merello...

Tita es una mujer muy querible, por lo menos por mí. Ella tuvo la iniciativa de llamarme por teléfono en algunas oportunidades, cuando yo estaba en el Ministerio, para darme consejos. La fui a visitar cuando dejé el Ministerio y cuando ella vio que yo sufría una persecución, trató de ayudarme. En las campaña electorales ella solía hablar por radio Continental, sugiriendo que me votaran. Incluso llamó en varias oportunidades al programa de Mirtha Legrand para brindarme su apoyo. En una oportunidad, cuando ella todavía vivía en Rodríguez Peña, fui a visitarla y me regaló un sobre con hojas de laurel, y me dijo: "Llévelo siempre en su bolsillo, que lo va a ayudar". Conservo ese regalo como una suerte de amuleto.

En febrero pasado la visité porque me llamó por teléfono para manifestarme su angustia por la situación que está pasando la Fundación Favaloro. Me regaló un viejo ejemplar de *La filosofía china según Confucio y Laotsé*, de Samuel Walking, autografiado

por ella. Yo creía que ella veía muy poco, pero vio lo suficiente para escribir con su letra: "A Cavallo, de Merello". Fui con Hugo Moser, que la conoce de toda su vida artística. Hugo siempre la considera una de las artistas más dotadas que tuvo la Argentina.

Hoy se la ve muy lúcida, preocupada por los problemas del país. Ya no sale, conversa con poca gente y escucha mucha radio (lo escucha a Dolina). Siempre me habla de dos cosas: de mi peso (me recomienda que me cuide en las comidas), y me pide que haga todo lo que esté a mi alcance para ayudar a resolver los problemas de los argentinos. Ella tiene la sensación de que hoy la gente pobre vive peor que cuando ella era una niña, porque la pobreza de principios de siglo XX era una pobreza más digna, que condicionaba menos a la gente en términos de felicidad. Quizá lo que ella observa tiene que ver con el exagerado grado de urbanización que se dio a lo largo del siglo XX. La pobreza en zonas rurales o en ciudades más chicas, cuando hay menos amontonamiento de gente, menos promiscuidad y menos degradación del medio ambiente, es una pobreza más digna.

Hay un clisé con el cual nos pegan a los economistas, que dice: "Entre los números y la gente, me quedo con la gente". Según parece, nosotros nos quedamos con los números.

Es un clisé injusto. La economía se ocupa de la satisfacción de las necesidades materiales de la gente, pero justamente tiene al ser humano como el objeto central de estudio, reflexión y pensamiento. Que en la medición de los fenómenos se utilicen métodos cuantitativos tiene que ver con el hecho de que las poblaciones son grandes, y no siempre el método de análisis es el estudio de casos puntuales con nombre y apellido. Hay circunstancias en las que hay que contar y describir con números. Pero el centro de preocupación de quien reflexiona sobre el funcionamiento y organización de la economía es la gente, sus necesidades, así como las restricciones que enfrentan para satisfacer esas necesidades, y los dilemas que cada persona tiene que ir enfrentando a lo largo de su vida.

La actitud del economista, cuando recomienda organizar ciertas instituciones o adoptar ciertas políticas, tiene que ser la de ampliar los márgenes de elección y aumentar las posibilidades de que la gente pueda aprovechar su capacidad, su informa-

ción y su creatividad, para disponer cada vez de mejores bienes para satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para poder trabajar, cuidar su salud, educar a sus hijos, y poder encontrar motivos de felicidad en su hogar.

En la explicación de la conducta humana, ¿qué importancia tienen para vos, los valores por un lado, y las reglas de juego por el otro? Quiero decir: los americanos manejan bien y nosotros mal, ¿porque ellos son educados y nosotros maleducados, o porque allá la multa te mata y acá no la paga nadie?

En materia de valores nosotros somos una sociedad rica. Los padres de familia argentinos, así como las religiones y nuestra tradición cultural, nos han inculcado valores que deberían llevar al buen funcionamiento de la sociedad. Pero somos una sociedad muy mal organizada, con legislación, muy poco realista, muchas veces contradictoria, exageradamente detallada y por ende trabadora de la creatividad, reducidora de la libertad de las personas, y que las más de las veces no puede ser controlada en su cumplimiento. También están muy mal organizados los órganos de control, por la naturaleza misma de las normas, y porque no se ha cuidado la idoneidad e independencia de quienes deben conformar los órganos de control. Vivimos en un clima de incumplimiento generalizado de normas penales, impositivas y aduaneras. Muchísimas leyes en la práctica son letra muerta.

Esto lleva a que vivamos en una sociedad con alto grado de arbitrariedad, porque la naturaleza de las leyes y la forma como funcionan los organismos hace sentir a la gente muy insegura. Eso aumenta los miedos a asumir riesgos, dar batallas difíciles e incluso, en algunos casos, lleva a la emigración.

No quiero dejar la sensación de desesperanza. En una etapa de nuestra historia estuvimos mejor organizados, y también se han producido, desde la restauración de la democracia en 1983, algunos avances en materia de organización política y económica de nuestra sociedad, pero todavía estamos muy lejos de ser una sociedad bien organizada. Estamos bastante por debajo del promedio de países de América del Norte o de Europa, o con algunas sociedades de Asia. Quizá no por debajo del promedio de América latina, África o Eurasia (Rusia, o las naciones de la ex Unión Soviética). Pero si tomamos al mundo en su conjunto, cier-

tamente estamos relativamente mal organizados. Uno de los desafíos fundamentales de quienes queremos ser dirigentes, es el de la construcción de mejores instituciones, lo que va a requerir un proceso de desregulación más integral, eliminación de muchas normas sobreabundantes y contradictorias, simplificación, introducción de realismo en la legislación, y mucha dedicación a organizar un buen Poder Judicial y buenos organismos de control. Si la gente se siente más segura, y advierte que hay justicia, va a tener menos miedos y va a sentirse más libre para utilizar toda su capacidad, crear todos los bienes y servicios y desarrollar todas las actividades que le ayuden a sentirse feliz.

CAPÍTULO 17
UN MUNDO DE DESAFÍOS

Desde el punto de vista económico no vivimos más en una ciudad, una provincia o una nación, sino en el mundo, porque la Globalización ha reducido dramáticamente los costos del transporte y de comunicación. Por consiguiente, si estamos pensando en propuestas que sirvan, hay que empezar por una descripción de cómo es el mundo en el cual estamos irremediablemente insertos.

Es un mundo con mucha competencia, cada vez más exigente, porque si bien hay menos restricciones a la libertad y mejores oportunidades que en el pasado, también el número de personas, instituciones y países que están en carrera, compitiendo unos con otros, es mayor que en cualquier momento anterior de la historia. Es un mundo en el que las desigualdades aumentan.

Vos estuviste expuesto a ese mundo en el plano decisorio, primero como Canciller y después como ministro de Economía. ¿Cómo viste las relaciones de poder entre Estados, Estados-instituciones internacionales, los dos contra grandes empresas, ambos contra los pequeños?

Cada nación, cada empresa, cada organismo, trata de acumular y utilizar más poder. Eso es un dato. Objetivamente hay naciones y empresas que son más poderosas, y uno tiene que competir con ellas en algunos aspectos, pero también tiene que aprovechar complementariedades para no perder inexorablemente por la diferencia de poder. La estrategia que debe elegirse consiste en encontrar también las posibilidades de cooperación, y las complementariedades con las instituciones y los grupos que despliegan más poder, buscando avanzar hacia el objetivo que uno

se propone alcanzar. Lo que no sirve es simplemente llorar o desconsolarse frente a la evidencia de que otros tienen más poder que uno.

Cuando hablás de realidades objetivas de poder, ¿te referís a las armas, el PBI o el sistema educativo?

El poder tiene que ver con todos esos ingredientes, pero fundamentalmente con la posibilidad de que se transformen en realidad los objetivos que uno se plantea. Sin duda el poder militar, a nivel de las naciones, es muy importante para que una nación se pueda defender, y también para disuadir a los que puedan engolosinarse con la debilidad de esa nación, y tratar de avasallar su soberanía o causarle algún daño. Para determinadas naciones, por ejemplo los Estados Unidos, el poder militar ayuda a preservar o restablecer la paz en otras regiones del mundo. Ellos pueden jugar ese rol internacional en materia de seguridad; la Argentina no puede hacerlo, porque ni siquiera hemos sido capaces de acumular un poder suficientemente disuasivo para nuestra propia defensa, pero podemos contribuir a que la prevención de las guerras, o el mantenimiento y restablecimiento de la paz, pasen a ser una responsabilidad compartida entre muchas naciones, en el contexto de un sistema de seguridad internacional, y de esa forma tendríamos un rol para jugar y estaríamos menos expuestos a que la paz entre las naciones resulte exclusivamente del poder de los Estados Unidos.

Estos son temas en los que uno tiene que adoptar posiciones. Cuando se produjo la guerra del Golfo, como consecuencia de la invasión de Irak a Kuwait, el poder que obligó a salir a Irak de Kuwait fue de los Estados Unidos, pero el presidente Bush intentó que por primera vez se conformara la fuerza multinacional en el contexto del sistema de seguridad internacional, que estaba contemplado desde 1945, en la Carta de las Naciones Unidas. Intento más bien formal, porque si bien se constituyó una fuerza multinacional e hicieron aportes varias naciones, entre ellas la Argentina, el comando y las decisiones clave fueron adoptadas, no por un estado mayor de las Naciones Unidas, sino por el Pentágono norteamericano. Pero el solo hecho de que el presidente de los Estados Unidos haya buscado enmarcar esa acción dentro del sistema de las Naciones Unidas es un buen precedente; por-

que puede ir creando conciencia sobre la necesidad de que la paz y la seguridad internacional sean una responsabilidad conjunta de las naciones, y no sólo de los Estados Unidos.

En el caso de Kosovo esto se vio con más claridad.

Sí. Ahí quedó claro que Europa, pese a haber avanzado en muchísimos planos a través de la creación de la Unión Europea, en temas de seguridad internacional no tiene suficiente iniciativa, ni siquiera para restablecer la paz dentro de su propio ámbito geográfico, por lo que el papel de Estados Unidos en la guerra de los Balcanes fue determinante. Estos son temas en los que yo no soy experto, pero como tuve que actuar como ministro de Relaciones Exteriores, me vi obligado a reflexionar sobre ellos.

¿Cuáles son los peligros más importantes que hoy enfrentan las naciones?

Creo que los peligros que enfrentan las naciones en estos tiempos no surgen tanto de conflictos y guerras que involucran a los ejércitos nacionales, sino acontecimientos generados por el terrorismo internacional, vinculados a los fundamentalismos; además de los riesgos que crean organizaciones criminales que lucran con el narcotráfico, y que crean mecanismos de impunidad no sólo para los que están involucrados en el narcotráfico, sino también para terroristas, traficantes de armas y delincuentes en general.

En la medida en que un país como la Argentina se convierta en lugar de tránsito de drogas, que son producidas en otros países de América del Sur y que tienen por destino final Europa o América del Norte, también se va a contaminar, porque genera la necesidad en los traficantes locales, o en los prestadores de servicios locales, de transformar en dinero la droga con la que les pagan sus servicios, y para esa droga tiene que haber consumidores locales, con lo cual el problema de la droga comienza a diseminarse aun en países que en algún momento no lo tenían.

La delincuencia terrorista, organizada a escala mundial, y la extrema pobreza de millones de personas, son otros dos problemas acuciantes. El de la extrema pobreza tiene manifestaciones muy concretas en África y en algunas partes de América del Sur, es básicamente un problema de falta de las condiciones sanita-

rias más elementales, de epidemias y de muy bajos niveles de salud para la población. En muchos otros lugares es fundamentalmente falta de acceso a la educación, y hay regiones donde hay escasez de alimentos y dificultades para obtener niveles adecuados de nutrición de los niños y aun de las personas mayores.

Esos son problemas serios de la humanidad, pero el objetivo de las familias y de las naciones es mejorar la calidad de vida de sus habitantes, y estos problemas requieren esfuerzos de los Estados y también de cooperación entre las naciones del mundo para erradicarlos. Probablemente nunca se logrará por completo, pero será factible ir atenuándolos; de hecho, si uno mira la evolución del mundo durante los últimos cien años, creo que ha habido progresos; y no creo que se pueda decir, como algunos lo hacen, que el final del siglo XX muestra más problemas que el final del siglo XIX. Lo que ocurre es que en términos relativos es probable que se hayan acentuado las diferencias a lo largo del siglo XX y los problemas de criminalidad, como el de la droga y este tipo de degradación de nuestras sociedades nacionales son más conocidos hoy que lo que eran en aquel entonces.

En varios aspectos que mencionaste –defensa, narcotráfico, droga– aparece la autoridad supranacional, podríamos agregar el de las monedas –el euro reemplazando once monedas nacionales, las cosas que se han dicho sobre dolarización, etc.–, ¿qué les queda a los Estados nacionales? Concretamente: vos querés ser presidente de la Nación, ¿qué quiere decir ser presidente de una nación a comienzos del siglo XXI?

Una nación debe movilizar las energías de sus ciudadanos, para lograr alto valor para su capital humano, y creo que tanto a nivel nacional, como de una provincia, una ciudad, un barrio o un hogar, hay elementos de complementación entre todos sus miembros. ¿De qué nos sirve que actuemos como argentinos en el mundo? Hay cosas que valen mucho más, y amplían nuestros márgenes de acción, si las presentamos en el mundo como parte de la cultura argentina, como parte de nuestra nacionalidad. Nuestra identidad nacional justamente se nutre de todos esos elementos, que hacen que los argentinos prefiramos vivir en la Argentina y nos sintamos orgullosos de nuestra patria. Estos son los elementos que uno tiene que potenciar como líder de una nación.

Hay gente que cuando compara el desarrollo de las naciones se fija en la religión o el clima. ¿Qué importancia tienen estos determinismos cuando se plantea una acción de gobierno?

Puede ayudar a entender algunos problemas o características, pero no hay determinismos que vengan de la geografía o de la cultura. Una nación, una sociedad, recrean sus instituciones y su producción de manera dinámica, a través de un cambio constante. La historia es muy relevante para explicar las cosas que nos han ocurrido, pero las posibilidades que una nación ofrece a sus ciudadanos no están predeterminadas ni siquiera por la historia y la geografía juntas; siempre hay posibilidad de perfeccionar las instituciones y ampliar los márgenes de libertad, para que la gente pueda hacer o valorizar su creatividad.

Pienso en la Argentina en términos de lo que podemos lograr, lo que se puede hacer, cambiar y mejorar, más que como en un listado de problemas, frustraciones o herencias negativas del pasado. Me ayuda a ser optimista sobre el futuro ver cómo logramos mejorar nuestra realidad precisamente en el pasado. Nuestra historia es ilustrativa sobre las posibilidades de progreso que tiene una nación. Cuando vemos el enorme contraste que hubo entre la Argentina de las seis décadas que van desde 1870 a 1930, con las seis que le precedieron, vemos claramente que una nación puede cambiar y mejorar mucho en todo sentido. Desde la Revolución de Mayo hasta 1870, por tomar una fecha que coincide con el gobierno de Sarmiento, sufrimos un clima de desorganización nacional, provincias lideradas por caudillos, guerras intestinas, gobiernos inestables, y prácticamente ausencia de progreso material para la gente. Después, cuando una dirigencia que precisamente observaba lo que estaba pasando en el mundo encontró que nos podíamos transformar en una nación, incorporar los avances tecnológicos que se estaban dando en el mundo, y aprovechar la oportunidad que un mercado mundial en plena expansión nos estaba ofreciendo, gozamos de un progreso material impresionante, durante un período tan largo como el que lo había precedido.

Es interesante pensar 1870 como la línea divisoria entre estos dos períodos, porque precisamente gobernaba Sarmiento, quien trató de crear un sistema de educación primaria como el del Estado de Massachussets, en los Estados Unidos, trajo el fe-

rrocarril y el telégrafo que había visto funcionar en los Estados Unidos, e invitó a los inmigrantes procedentes de Europa a radicarse en la Argentina, a trabajar junto con los argentinos en la construcción de una sociedad abierta, muy integrada al mundo. Los presidentes y los gobernantes de las décadas siguientes –Avellaneda, Roca, Pellegrini– hicieron fuertes contribuciones a la organización efectiva de nuestra nación.

La Argentina encuentra en su propia historia evidencias claras de que las naciones pueden cambiar, progresar y llegar a ubicarse en los primeros lugares del mundo, ofreciendo mejores condiciones de vida para sus familias. Mi abuelo, como conté, vino aquí en catorce oportunidades, a trabajar durante la cosecha, antes de radicarse; y venía porque encontraba mejores oportunidades de trabajo y mayor calidad de vida que la que él y su familia tenían en la Europa de aquella época.

Sarmiento decía: "No miren a Europa, miren a Estados Unidos". Hoy, ¿qué hay que mirar, a los Estados Unidos, China, Japón?

Sarmiento admiraba la cultura europea, pero quedó impactado por la capacidad de proyectar esa cultura hacia el futuro y transformarla en mejor calidad de vida, que observó en los Estados Unidos. Él le prestaba más atención a lo potencial, a lo posible, a las oportunidades, que a la herencia o a lo que otros habían creado en el pasado.

Hoy tenemos que mirar a todo el mundo. Sin duda los Estados Unidos siguen siendo la sociedad más dinámica, y la que está produciendo mejores resultados. Pero Europa es también una sociedad de la que tenemos mucho que aprender, sobre todo para superar conflictos y restricciones que devienen de nuestra historia, que en gran medida se parece más a la europea que a la norteamericana. Nuestras tradiciones legales e institucionales se parecen más a las de España, Francia e Italia, que a las del mundo anglosajón; nuestra legislación laboral es un calco de la europea, y los cambios que se están produciendo allí en esta materia, particularmente en España, son un buen ejemplo para nosotros. También tenemos mucho que aprender de los países asiáticos, del énfasis que en Asia han puesto precisamente en el tema educación y capacitación para el trabajo, combinados con altos niveles de ahorro y por ende elevados índices de inversión, que ha per-

mitido que sociedades que habían quedado muy atrasadas se transformaran a un ritmo vertiginoso, no del 3-4 por ciento anual. Chile es un caso que debe ser examinado por el resto de las naciones de América del Sur, sobre todo en cuestiones económicas, organización social y prestación de servicios sociales.

En la interacción de la Argentina en el mundo, Frondizi y Frigerio dicen: "primero hay que desarrollarse, después..."; otros dicen: "contentémonos con la región", y otros: "hay que jugar el partido en el mundo entero". Vos, ¿qué decís?

Hoy hay que jugar el partido en el mundo entero. Es tan impresionante el avance de las comunicaciones, no sólo las telecomunicaciones y la televisión, sino también Internet, que los bienes y servicios se valorizan cuando son pensados a escala mundial. Eso no significa que no haya bienes y servicios que satisfagan demandas muy específicas, pero aun en esos casos la demanda de calidad se incrementa como consecuencia de las comunicaciones, que facilitan la comparación y elevan los niveles de aspiración de la gente. Las naciones en general, y la Argentina en particular, tienen que diseñar sus instituciones, definir sus estrategias e implementar sus planes, pensando y actuando como sociedades y economías abiertas.

Capítulo 18
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LA ARGENTINA

Hemos hablado de una visión del hombre, y de una visión del mundo en el cual está inserto nuestro país. Tenemos que hablar del aparato institucional dentro del cual habría que plantear líneas de acción. La Argentina tiene un sistema presidencial, legislativo, judicial, con cosas que funcionan y cosas que no. ¿Cómo habría que reformar este sistema para que quien sea gobierno pueda hacer las cosas de la mejor manera posible?

El perfeccionamiento de nuestras instituciones republicanas es el punto de partida de la solución del grueso de los problemas argentinos, tanto los de naturaleza económica como los demás problemas que tienen que ver con la vida cotidiana de la gente. Tenemos malas leyes y ausencia total de mecanismos de punición de su incumplimiento, y en consecuencia vivimos en un clima de inseguridad física y jurídica que condiciona el funcionamiento de la sociedad y todos sus aspectos. Por eso, cuando me lancé a la actividad política lo hice con un partido que se denomina Acción *por* la República; el principio republicano de gobierno se basa en la división de los poderes y en la publicidad de los actos de gobierno, y estas dos cuestiones funcionan muy mal en la Argentina.

El Poder Judicial ha ido incorporando, a lo largo del tiempo, jueces que no son idóneos ni tienen una actitud independiente frente al poder político y a las presiones de los medios. Eso es muy grave. Por lo tanto es fundamental que a través de los *juris* de enjuiciamiento, o del juicio político en el caso de los miembros de la Corte Suprema, se remueva a los jueces que han demostrado falta de idoneidad e independencia, todo lo cual se puede hacer con

un sistema de auditorías judiciales, que hemos propuesto crear a través de un proyecto de ley presentado en el Congreso.

Además se impone una reforma institucional fundamental con relación al Poder Judicial; es la creación de un Tribunal Constitucional, el único habilitado para declarar la constitucionalidad o inconstitucionalidad de las leyes. La Corte Suprema podría jugar ese rol, pero será un tribunal diferente de los jueces y las cámaras ordinarias, las cuales tienen que administrar justicia de manera normal.

No soy un experto, pero me suena a duplicación de tareas.

No. Los jueces tienen que ser jueces de la ley, juzgar si se está cumpliendo con la ley o no, y dictar sentencias condenatorias cuando se prueba el incumplimiento. No pueden legislar. La declaratoria de inconstitucionalidad a través de los mecanismos que prevé la Constitución, es decir a cargo de jueces de primera instancia, luego la participación de las cámaras en segunda instancia, y eventualmente la intervención de la Corte, abre innumerable cantidad de oportunidades para que los jueces, en la administración de justicia, se aparten de la ley y objeten la ley misma.

Ejemplo. Cuando el Poder Legislativo dicta una norma referida a relaciones laborales se presenta una demanda judicial y el juez, en lugar de dictaminar si se está cumpliendo o no con la ley, la declara inconstitucional y de esa forma no la hace cumplir, e inicia un procedimiento que demora mucho tiempo hasta que finalmente se confirma o no la declaración de inconstitucional (pero se abre la posibilidad de que otras personas que están incumpliendo esa ley, inicien una nueva declaratoria de inscontitucionalidad a favor de su situación y otro juez haga otro pronunciamiento), los jueces tienen un mecanismo para abstenerse de hacer cumplir la ley; con lo cual se van haciendo leyes a medida de los demandantes o de los ciudadanos.

En la mayor parte de los países de Europa existe un Tribunal Constitucional, que puede coincidir o no con la Suprema Corte de Justicia, ésa es una cuestión secundaria; pero la declaración de inconstitucionalidad compete a ese tribunal a través de un procedimiento especial, y una vez que se declara la inconstitucionalidad se suspende la vigencia de esa ley para todos; es decir, hay

un proceso judicial de examen y decisión sobre la constitucionalidad de las leyes, pero separado de la administración de justicia normal.

Con relación al Poder Legislativo, también se impone una reorganización fundamental porque, como dije antes, tenemos malas leyes.

¿Qué querés decir: leyes mal redactadas o basadas en diagnósticos irreales?

Tenemos demasiadas leyes, que además son muy extensas y detalladas, exageradamente regulatorias. La Argentina tendría que tener un número menor de leyes, con marcos normativos más generales, menos detalles regulatorios y definiciones más claras respecto a qué es lo prohibido, y por ende qué es lo permitido. Esta cuestión del exagerado detalle de las leyes, que lleva a que muchas veces haya contradicciones entre sí, y mientras una impone una obligación, otra impone la obligación opuesta, tiene que ver con la existencia, durante largos períodos, de regímenes militares. Durante esos períodos no funcionó el Congreso y el dictado de leyes lo hacía el Poder Ejecutivo; los denominado decretos-leyes, luego convalidados. Estos decretos-leyes, redactados por las personas que estaban en el Poder Ejecutivo, eran una mezcla de ley y decreto reglamentario; pero al ser sancionados como decretos-leyes y luego ser ratificados por el Congreso quedaron como leyes, con lo cual hay una gran cantidad de normas que deberían estar, en todo caso, en decretos reglamentarios, y hoy tienen jerarquía de ley. El grado de detalle acentúa la falta de realismo, genera contradicciones e impide que se puedan organizar eficaces sistemas de control.

El ejercicio de la función legislativa ha carecido de representatividad e idoneidad, dos condiciones fundamentales. Para explicar la naturaleza de este problema voy a comenzar explicando cuál es la solución: que los miembros de los concejos deliberantes, legislaturas provinciales y Cámara de Diputados de la Nación, sean representantes de distritos y que por cada distrito haya un solo representante, para que cada ciudadano pueda identificarlo claramente. Esto significa que se debería dividir al país en 250 distritos, de aproximadamente 150 mil habitantes cada uno, y por cada uno de ellos los ciudadanos deberían elegir su diputado (es

lo que técnicamente se llama elección por distrito uninominal). Así funciona en los Estados Unidos, Inglaterra y muchos otros países del mundo, y esto debe repetirse a nivel de las legislaturas provinciales y concejos deliberantes. La única excepción es el Senado de la Nación, porque los tres senadores por provincia representan a las provincias. En el caso de la Cámara de Senadores de la Nación la prescripción constitucional de que entran dos senadores por el partido o alianza que obtiene más votos, y uno por el partido o alianza que obtiene el segundo lugar, acentúa la tendencia al bipartidismo; sería mucho mejor que los senadores fueran elegidos en forma directa, por voto popular, y que se aplique el régimen de representación proporcional.

Tanto en el plano nacional como en el provincial, algunos recomiendan eliminar la Cámara de Senadores.

En el nivel provincial la Cámara de Senadores no tiene ningún sentido, y mucho menos en el nivel municipal. Las provincias deberían tener un régimen unicameral, con representantes elegidos por distrito, uninominales. En el nivel nacional tiene que existir la Cámara de Senadores, porque representa a las provincias. Se podría pensar en una representación regional, pero es una cuestión que puede crear muchos conflictos, teniendo en cuenta que en nuestra organización nacional las provincias son previas a la Nación, pero podrían muy bien las provincias formar regiones y decidir tener representaciones regionales en el Senado de la Nación.

La otra cuestión es la de la idoneidad: no se la puede medir en cada representante, porque sería introducir un elemento que puede distorsionar la voluntad popular; pero las legislaturas tendrían que tener órganos técnicos, que dieran opinión obligatoria sobre los proyectos de ley, antes de su tratamiento en los respectivos recintos.

Para eso están los asesores...

Pero no los asesores de los diputados. Tiene que haber órganos, con personas designadas por concurso y con carácter permanente, que no representen ideologías ni partidos políticos y que tengan gran idoneidad en materia de técnica legislativa. Tienen que opinar sobre el grado de coherencia de los proyectos de

ley con el marco normativo general de la Nación, provincia o municipio, y dar una opinión cuidadosa sobre la posibilidad material de que existan mecanismos informativos y de control, respecto del cumplimiento de la ley. Esto ocurre en el Congreso de los Estados Unidos; antes que una ley sea tratada en los subcomités o comités de la Cámara de Representantes, o del Senado, intervienen los organismos técnicos, que hacen informes muy minuciosos. De esa manera, cuando una norma es aprobada está preparado de antemano el régimen informativo y el sistema de control de cumplimiento, que activa los mecanismos de punición de los que incumplen con la ley

En el Congreso hay miles de empleados, los diputados tienen oficinas y asesores. La propuesta debe ser más sencilla: en vez de ir a la televisión y viajar, que trabajen.

Los representantes del pueblo seguramente conocen los deseos de la población que representan, pero no siempre tienen la capacidad de examinar, desde el punto de vista global del país, la factibilidad de una determinada ley, ni tampoco conocen el marco normativo previo a la iniciativa que están presentando. Por eso necesitan apoyo técnico. No se puede esperar que todos los legisladores sean expertos en materia de técnica legislativa o gestión gubernamental, por eso tiene que haber instancias técnicas. Todos los empleados que tiene el Congreso, y en particular los asesores que tiene cada diputado, han sido designados por su relación con determinados dirigentes o partidos políticos, y no por su idoneidad en materia de técnica legislativa. Por eso sostengo que, sin perjuicio de que cada diputado pueda tener algunos asesores para desempeñar bien su función, es necesario que el Congreso tenga órganos técnicos.

Siempre desde el punto de vista institucional, hablemos de la relación Nación-provincias, provincia-municipalidades. Hace un rato mencionabas las provincias por un lado y las regiones por el otro, ¿irías a San Francisco, o a la ciudad de Córdoba, a decir: "Unámonos con los santafesinos y de ahora en más somos todos hermanos de la región cuatro"?

Depende para qué cosas. La creación de una región puede tener mucho sentido para planear la infraestructura. Tomemos el

caso de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires. La única manera de encontrar una buena solución al sistema de transporte público, a través de buenos ferrocarriles, subterráneos, un sistema central de transferencia de pasajeros y una adecuada organización del transporte por ómnibus y diseño de avenidas, calles y autopistas, es trabajar como región metropolitana, así que se impone la constitución de una región metropolitana, lo cual está contemplado en la Constitución reformada de 1994. La representación regional y no provincial en el Senado es una cuestión más compleja, porque si ocurriera en un conjunto de provincias que se aglutinan en una región, pero el resto no lo hiciera, nos encontraríamos con un Senado heterogéneo desde el punto de vista de su conformación institucional.

Planteaste fuertes diferencias, tanto en el caso del Legislativo como del Judicial, entre lo que observás y lo que creés que debería existir. ¿Y el Ejecutivo?

En el Poder Ejecutivo se impone la creación de una burocracia eficaz. Los ministerios y las distintas áreas nacional y provinciales, tienen que tener un funcionariado que ingrese previo proceso de selección, que enfrente la posibilidad de una carrera, a lo largo de la cual se contemple la capacitación, y que hasta el nivel de director general o nacional, el funcionariado sea permanente. Esto es muy importante para el buen funcionamiento de la burocracia estatal.

Lo pude comprobar a través de mi experiencia en el Ministerio de Relaciones Exteriores, que tiene organizada una carrera diplomática con procedimientos para el ascenso vinculados a la capacitación permanente de esos funcionarios, y cuando se designa un Canciller y algunos funcionarios políticos, la Cancillería está preparada para apoyarlo en su gestión, con información y análisis de las alternativas en materia de política exterior; pero cuando llegué al Ministerio de Economía había muy pocos órganos del ministerio que cumplían esa función. Había sí un Departamento de Análisis Fiscal, que había quedado de la gestión Mario Ricardo Tejeiro-López Murphy, de muy buena calidad técnica, y también una Dirección de Presupuesto bastante bien organizada. Pero el grueso de los órganos del ministerio estaba desmantelado de capital humano. Una de mis tareas como ministro de Economía fue organi-

zar una carrera administrativa, concursar los cargos de directores generales, e incluso organizar un instituto de economistas gubernamentales, imitando al Instituto del Servicio Exterior de la Nación, para seleccionar a los ingresantes a la carrera del ministerio a través de un curso de dos años. Eso no significó crear una burocracia, porque esos cursos eran dictados en universidades existentes, por gente dedicada a la capacitación, pero en base a un programa y con un control del desempeño de los participantes que permitía luego adoptar una decisión sobre su ingreso definitivo al Ministerio, donde se insertaban en una carrera administrativa.

El ministerio quedó mucho mejor equipado para una buena gestión cuando renuncié en julio de 1996, en comparación con el ministerio que yo había recibido en enero de 1991. Lamentablemente no se conservó todo lo que debería haberse conservado de la estructura burocrática eficaz que yo impulsé, pero algo todavía existe. Ese tipo de organización del Estado nacional y de las provincias debe adoptarse como regla general en todos los estamentos del Estado argentino.

También se impone un funcionamiento mucho más transparente del federalismo argentino. No es sólo cuestión de darle plena vigencia a los principios republicanos, también tenemos que hacer funcionar al nuestro, como un Estado federal con todas las de la ley. Esto significa que los ciudadanos identifiquen bien cuáles son las responsabilidades que le competen a cada nivel de gobierno, y que esas responsabilidades se correspondan con los recursos que manejen. En la campaña electoral de 1999, tanto el candidato de la Alianza, Fernando de la Rúa, como el del justicialismo, Eduardo Duhalde, llevaron adelante campañas y pronunciaron discursos como si la responsabilidad del gobierno nacional y de sus ministros, fuera exclusiva en todos los aspectos, no sólo de la economía y las relaciones internacionales, sino también de política social, seguridad y justicia... Esto es un gran error, porque la responsabilidad en materia educación, salud, seguridad y justicia, es fundamentalmente de los gobiernos provinciales, o en todo caso de los municipios en la medida en que en las provincias haya realizado adecuados procesos de descentralización. Recién ahora noto que algunos funcionarios del gobierno de De la Rúa advierten que estaban equivocados, pero siguen muy condicionados por el discurso electoral.

Vos decís que en las campañas electorales hay que decir la verdad. Me acuerdo de Otto Bismarck, quien una vez dijo: "Nunca se miente tanto como antes de una elección, durante una guerra, o después de una cacería".

Lo que yo digo es que la dirigencia argentina, durante las campañas electorales y fuera de ellas, y en general como actitud permanente, tiene que contribuir a que todos los ciudadanos conozcamos bien cómo funciona nuestro sistema de gobierno, quién es responsable de qué política, y quién maneja los recursos.

Los políticos quieren ganar las elecciones, no hacer tarea docente.

El buen funcionamiento de la sociedad requiere entendimiento, por parte de los ciudadanos, de lo que está decidiendo cuando vota por un presidente, un gobernador o un intendente. No digo que la introducción de más transparencia y más representatividad en los distintos niveles de gobierno, sea algo que haya que hacer de una vez y para siempre. No se trata de que en un período de uno o dos años se introduzcan reformas totales de nuestro régimen republicano y federal, y la organización del Ejecutivo Nacional, las provincias y municipios.

Necesariamente vamos a tener un período muy largo, casi permanente, de mejora de nuestras instituciones políticas, pero es muy importante identificar cuáles son los problemas, discutirlos y actuar sobre esta cuestión. ¿Cómo se puede actuar? Por un lado, desde la política, como lo estoy haciendo yo, armando un partido en el que los dirigentes hacen una tarea continuada de preparación para las funciones a las que se van a postular. Yo creé Acción por la República para que se desarrollara como partido político, con una metodología parecida a la que utilicé desde la Fundación Mediterránea, para organizar lo que sería luego mi equipo de gobierno en el Ministerio de Economía. Hacerlo como partido político significa abarcar no sólo el manejo de la economía, sino pensar y prepararse para actuar sobre toda la organización del Estado y su funcionamiento; es algo mucho más ambicioso y complejo.

También va a ayudar en el futuro la creación de las escuelas de gobierno: es un área de investigación y docencia que se tiene

que desarrollar en la Argentina. Espero que universidades públicas y privadas organicen este tipo de escuelas, tal como existen en los Estados Unidos y en Europa. Deben organizarse en el ámbito de las universidades, no en el del Estado, porque una característica de estas escuelas es que deben promover la discusión y la participación de toda la dirigencia política, y receptar estudiantes sin ningún tipo de discriminación ideológica o de simpatías políticas. Las escuelas de gobierno deben dedicarse a estudiar y enseñar el buen funcionamiento de las instituciones gubernamentales, y preparar a la gente para poder desempeñar funciones legislativas y ejecutivas.

Varios ratones querían jugar tranquilos pero tenían un problema: que no los sorprendiera el gato. Alguien propuso ponerle un cascabel al gato. Es el ejemplo clásico de una solución ideal, pero inviable. ¿Cómo, en un sistema democrático, y consiguientemente desde adentro de los partidos políticos y las instituciones, se van a producir las reformas que proponés?

Los partidos políticos y los dirigentes que traen ciertos vicios del estilo político tradicional de la Argentina, enfrentan la misma demanda que el empresario o el trabajador en una economía globalizada. Hoy día la mayor facilidad para que la gente acceda a la información y pueda comparar el desenvolvimiento de la Argentina con otros países, obliga a los dirigentes políticos a cambiar de actitud, a pensar y actuar de manera diferente. Hay una crisis dirigencial, así como hay una crisis empresarial y laboral, que tiene que ver con las demandas de los ciudadanos y la realidad que sacuden a estos actores clave de la vida de las naciones.

¿Cómo debemos reaccionar los dirigentes políticos?; ¿enojándonos con la realidad o advirtiendo que nuestros procedimientos, actitudes y estilos se han tornado anticuados e inadecuados, y que tenemos que cambiarlos? La respuesta correcta es esta última. Hay que estar dispuestos al cambio como dirigentes, de la misma manera en que un empresario o un trabajador tienen que estar dispuestos a cambiar si la competencia se lo exige.

Las encuestas de imagen sobre la gestión de gobierno, el congreso como institución, el Poder Judicial, etc., dan la impresión de que tanto a la Alianza como al PJ no los va a votar ni su madre. Lle-

gan las elecciones y las ganan. Entonces los políticos dicen ¿cuál es la realidad?: el deber ser, las encuestas, las opiniones de los debates televisivos... o las urnas.

Hay estructuras políticas que son poderosas al momento de llevar adelante una campaña electoral y controlar el escrutinio, y por otro lado está la tarea de marketing político, en la que se invierten cifras varias veces millonarias, y eso crea una cierta inercia. Por eso no es fácil que aparezcan nuevos partidos y dirigentes políticos, pero las crisis abren oportunidades para el cambio. En las elecciones de 1999 y 2000 Acción por la República no obtuvo todos los votos que esperaba, fundamentalmente porque no había una sensación de crisis tan profunda (más bien había una sensación de que se estaba saliendo de la crisis económica, y que los problemas que dejaba Menem eran más bien de corrupción e inseguridad), y después, en la elección para jefe de gobierno de la Ciudad, se estaba viviendo la euforia de los primeros meses de un nuevo gobierno. Hoy la gente percibe una crisis muy profunda, por lo que pienso que en las próximas elecciones hay más posibilidades de romper esa inercia.

Lamentablemente, las elecciones de octubre próximo no son para elegir funcionarios ejecutivos sino legislativos, y no se van a elegir representantes a través de distritos uninominales, como yo sugiero, sino que vamos a seguir con las listas sábanas. Además, no va a haber candidatos comunes a toda la nación, por lo que la discusión se va a llevar en el ámbito de cada provincia, y no va a versar sobre los temas provinciales sino sobre temas nacionales, así que va a ser una campaña compleja.

Mencionaste marketing político y esto nos lleva al tema de la relación entre los medios masivos de comunicación y la política. Los medios masivos cambian la naturaleza de una campaña, ¿la vuelven más superficial, estás más pendientes de como te peinás, de lo que vas a decir?

Así es, pero esto tiene que ver con la ausencia de debates y la presencia exagerada de cortos propagandísticos. Debería limitarse el uso de la televisión como mecanismo de propaganda, a espacios que deberían darse en forma gratuita a los partidos políticos, como ocurre en Brasil y en otras naciones, y la televisión debería organizar debates, siguiendo reglas como las que se uti-

lizan en los Estados Unidos, y facilitar la campaña cuerpo a cuerpo por parte de quienes buscan la representación del pueblo. Quien va a ser candidato a diputado o concejal por un distrito tendría que tener posibilidad de enviar cartas, u organizar reuniones y tomar un contacto personal con el grupo de personas para el que se propone como representante. Se puede mejorar mucho la calidad de la política si se introducen estos cambios claros y sencillos, además se va a abaratar el costo de la política, porque los aparatos partidarios insumen enorme cantidad de recursos.

¿De dónde salen?

De los gobiernos, por eso en general quien está en el gobierno tiene ventajas para armar el partido político y financiar la campaña. También salen de contribuciones, pero como en el tema de las campañas hay muy poca transparencia, muchas veces esas contribuciones condicionan la gestión de gobierno. Por eso, en el financiamiento de la política, es importante abaratar los costos y obligar a que haya transparencia, que se sepa de dónde sale la plata con la que se financian las campañas. Se puede abaratar muchísimo ese costo si se utilizan métodos mecánicos o electrónicos para la votación y el escrutinio. En Brasil, para no ir más lejos, más del 70 por ciento de los que votan, lo hacen en máquinas especiales, mucho más seguras que la urna y el sistema de votos con papeles que tenemos en la Argentina.

Tuvo que venir la híper para que aparecieran Menem y Cavallo y terminaran con la inflación, tuvo que morir el soldado Carrasco para que terminaran con el servicio militar obligatorio, ¿cuál es el cataclismo político que se necesita para que aparezcan las reformas políticas que estás proponiendo?

Espero que no se necesite ningún cataclismo, y en la medida en que más gente opine como lo estoy haciendo en este momento y se divulgue este tipo de diagnóstico de nuestro sistema político, a lo mejor logramos que se vayan introduciendo cambios, sin necesidad de un cataclismo.

Si esos cambios no vienen, en algún momento puede ocurrir lo que ocurrió en Venezuela, que la gente se cansó de los partidos políticos tradicionales y apareció una suerte de Mesías, que prometió cambiar todo e inaugurar una nueva nación, con un nue-

vo enfoque. Eso no es bueno, no ha habido en política Mesías que hayan producido este tipo de restructuración desde la cúspide del poder. Más bien los procesos exitosos de reorganización política han surgido del accionar de muchos dirigentes, en momentos en que existieron demandas de buen gobierno y buena representación. El caso más exitoso en materia de organización política, el de los Estados Unidos, resultó de la demanda del pueblo americano de tener representantes y una exigencia de mejoras continuadas en la calidad de su gobierno.

Capítulo 19
EL FUTURO DE LA CONVERTIBILIDAD Y EL MERCOSUR

El futuro de la Convertibilidad es un tema sobre el cual se ocupan muchos. El padre de la Convertibilidad, ¿qué dice?

La convertibilidad se va a mantener para siempre, como ha ocurrido en los países que en algún momento de su historia decidieron dotar a su moneda de esta propiedad. Sería absurdo que los argentinos admitiéramos manejarnos nuevamente con una moneda inconvertible, siendo que las buenas monedas del mundo, las que les prestan buenos servicios son todas convertibles.

El peso también fue convertible durante buena parte de la presidencia de Frondizi, lo fue durante el período de Krieger Vasena, la lira es hoy convertible, pero hay un rasgo de la convertibilidad que es 100 por ciento de respaldo en términos de dólares, o de divisas, de los pesos que circulan. Aun en este sentido estricto, ¿la Convertibilidad será permanente?

El respaldo es una necesidad en la primera etapa de las monedas convertibles, porque convertibilidad significa libertad de elección de la moneda por parte del ciudadano: que no haya ninguna traba para que el ciudadano utilice la moneda oficial o decida pasar a dólares, euros o cualquier otra moneda. Para que una moneda con una larga historia de inflación, como fueron las sucesivas unidades monetarias argentinas desde mediados de la década de 1940 hasta abril de 1991, deje de ser inconvertible y pase a ser convertible existe una sola posibilidad: respaldar su valor por una o más monedas, de alta calidad. Nosotros llevamos diez años de respaldo a nuestra moneda y probablemente necesitemos diez años más, no se puede predeterminar; lo que es se-

guro es que hoy la moneda argentina no podría seguir siendo convertible y perder el respaldo, porque todavía no inspira a los argentinos, y mucho menos a los residentes de otros países del mundo, suficiente confianza como para poder ser demandada en cantidades significativas, si no fuera por el respaldo que asegura su valor.

El respaldo es un concepto cuantitativo no cualitativo, ¿por qué 100 por ciento?

Porque permite que los ciudadanos entiendan también físicamente el concepto de convertibilidad, que los ciudadanos sepan y estén seguros de que si, de repente, todos quieren cambiar los pesos y transformarlos en dólares, el Banco Central va a poder satisfacer esa demanda. En ese sentido, el respaldo de 100 por ciento es necesario en esta primera etapa.

La Ley de Convertibilidad dice en su artículo sexto que las reservas del Banco Central son prenda común de los tenedores de base monetaria, que es lo que necesitás como contrapartida al respaldo del 100 por ciento. Si en algún momento dijeras que el 50 por ciento es suficiente, ¿dirías que el Banco Central eso se lo puede prestar a Tesorería para infraestructura, vivienda, etc.?

No. Si se dejara de dar respaldo pleno a la moneda, lo natural sería aplicar las reservas a la cancelación de deuda externa, porque que un país deba destinar una cantidad igual de reservas externas a los pesos que circulan en forma de billetes, significa que tiene que financiar esas reservas y la contrapartida de esas reservas es la deuda externa, por la que se está pagando un interés superior al que reditúan esas reservas. Por lo tanto lo natural sería aplicarlas a la cancelación de deuda externa; pero eso no lo han hecho ni siquiera los países que en algún momento dejaron de tener una relación tan estricta entre su moneda y las reservas. Por el contrario, dichos países siguieron acumulando reservas porque se transformaron en países confiables para los inversores y llegaron muchos capitales, a veces no a través del endeudamiento, sino de la utilización de esa nación como lugar para preservar los ahorros de los extranjeros.

Singapur es un caso típico: creó su moneda cuando se transformó en un Estado separado e independiente de Malasia. Esta

moneda fue convertible con respaldo ciento por ciento en libras esterlinas.

La cotización del dólar de Singapur era un número fijo con relación a la libra esterlina y tenía suficiente cantidad como para respaldar el valor de todos los dólares que circulaban. Hubo un determinado momento en que se pasaron al respaldo en dólares americanos, pero finalmente decidieron trabajar sin un respaldo explícito y dejaron flotar el dólar de Singapur. Sin embargo, como su dólar inspiró mucha confianza, siguieron acumulando reservas y su inversión se transformó en una actividad muy importante. Recuerdo haber visitado Singapur y haberme entrevistado con Lee Kuan Yew, primer ministro, fundador del país y ahora una especie de ministro retirado que sigue jugando un papel muy importante. Me contó que un aspecto clave del manejo de Singapur como Estado es la adecuada administración de todas las reservas externas, que son un portafolio que tienen que tratar de invertir bien, porque le sacan rentabilidad y eso se constituye en un ingreso importante para ellos.

Estás sugiriendo que en algún momento convendría abandonar el tipo de cambio fijo en la Argentina.

Sí. Es perfectamente posible que en algún momento convenga dejar flotar a nuestra moneda. Voy a dar un paso más en el razonamiento para que se me entienda bien: una moneda convertible y flotante, cuando la libre flotación no lleva a que se devalúe sistemáticamente, porque no asusta a los tenedores, es una moneda de calidad superior a otra que todavía requiere respaldo y paridad fija con respecto a dólares, porque el valor de esa moneda flotante, que sigue siendo convertible, puede ajustarse para reducir el impacto negativo sobre el nivel de precios internos de shocks reales. No sólo los shocks asociados a la variabilidad que puedan tener otras monedas convertibles como el euro con respecto al dólar, como el que nos ha afectado entre 1999 y 2000, sino variaciones en los términos del intercambio, que son otra forma de shock real.

Por eso no hay una moneda única en el mundo, sino varias.

La convertibilidad con tipo de cambio flotante no tiene sentido, porque las reservas del Central siempre tienen que tener una fun-

ción de defensa de algún tipo de cambio; si el tipo de cambio es libre, por definición la cantidad ofrecida y demandada son iguales y nunca se utilizan las reservas del Banco Central.

Convertibilidad con tipo de cambio flotante es el caso más puro de convertibilidad, porque significa que la persona puede elegir la moneda que quiera, y el valor que tenga la moneda nacional es determinado por la interacción de la oferta y demanda de esta moneda, frente a las otras monedas convertibles.

¿Por qué Estados Unidos se transformó en el gran centro financiero del mundo, y su moneda pasó a ser la base del régimen monetario mundial después de la Segunda Guerra Mundial? Porque había acumulado una cantidad enorme de oro durante el período de libre flotación, después del abandono del patrón oro –las décadas de 1930 y 1940 hasta 1945–. Era el país que tenía más respaldo y más liquidez, por lo tanto ofrecía más seguridad y por ende su moneda pasó a transformarse en una suerte de moneda mundial. Éste es el sentido de las reservas en un régimen de flotación.

Hablaste de un mundo de muchos más países que monedas. Parece natural que si vamos a un mundo de tres o cuatro monedas, probablemente el peso argentino deje de existir y ahí es como entra casi naturalmente la cuestión de la dolarización.

En el futuro va a haber un número muy reducido de monedas convertibles; hoy ya hay un número reducido. No es fácil que una moneda sea convertible, no es fácil para una economía nacional darle a sus ciudadanos el derecho a transformar sus ahorros, sin ninguna restricción ni costo, de una moneda a otra. No es fácil darle a los que firman contratos de mediano y largo plazo, la posibilidad de que lo hagan en la moneda que quieran. Y justamente la idea que está detrás de la convertibilidad es la que lanzó Hayek como propuesta para Europa: la de desmonopolizar las monedas y dejar que la gente tuviera derecho a elegir. En ese caso la gente se manejaría sólo con monedas convertibles. Nadie elegiría una moneda que se constituyera en una suerte de trampa, porque si uno comprara esa moneda después tendría sus ahorros sujetos a las decisiones de un presidente de Banco Central, que puede parecer extremadamente arbitrario y que le va a terminar cobrando el impuesto inflacionario. Así que nunca va a haber muchas monedas convertibles.

Va a haber un número incluso menor que el de hoy, porque a Canadá le va a terminar conviniendo unir su moneda al dólar, lo mismo que a México, y probablemente a toda América Central. Creo que finalmente Inglaterra se va a incorporar al euro y las naciones del Europa del Este, incluida Rusia, muy probablemente también van a terminar adoptando el euro como moneda. En Asia, ya sea por evolución del yen o por reemplazo de éste y las otras monedas por una asiática, también van a marchar a una moneda común. Estas monedas van a ser convertibles, pero no serán muchas.

En ese mundo de monedas convertibles en América del Sur, y particularmente en el Cono Sur (Mercosur más Chile) vamos a enfrentar un dilema, que también va a enfrentar Australia: ¿nos incorporamos a una de esas tres áreas o tendremos nuestra propia moneda? Mi impresión es que si decidimos incorporarnos a un área monetaria mayor, lo vamos a hacer, no eligiendo una de las existentes, sino teniendo un régimen de convertibilidad como el argentino, pero con una cesta de dos monedas –o tres, si la asiática aparece y entra a jugar el rol que ya está jugando el euro–. La otra alternativa es que podamos lograr que la moneda de América del Sur sea una más de las monedas convertibles y flotantes. La primera es más probable. ¿Qué es lo que sería más deseable? La segunda alternativa, aunque no la veo tan factible, porque para sostener una moneda convertible y flotante, que inspire tanta confianza como el euro, el dólar o el yen, vamos a tener que lograr para América del Sur una fortaleza institucional y económica que está muy lejana en el horizonte.

¿De dónde debería provenir esa fortaleza? De los niveles de productividad de nuestras economías. En un período de diez a veinte años tendríamos que lograr aumentos de productividad equivalentes al doble, triple o cuatro veces, los de las economías maduras, y eso no se está viendo. Los chilenos son los únicos que lo han conseguido por un período de quince años, los argentinos lo conseguimos durante apenas cinco, seis años, y el resto de América latina no lo está consiguiendo. Australia sí, como Canadá durante muchas décadas; por eso Australia en términos de ingreso per cápita está entre los países avanzados, y hoy se puede dar el lujo de tener una moneda convertible y flotante.

Éste es un dilema sobre el que no tenemos que hacer apues-

tas y el resultado final dependerá también del proceso de integración comercial. Veo a la evolución de los sistemas monetarios paralela a la evolución de los sistemas comerciales, porque en definitiva la moneda cumple dos funciones esenciales: una, de preservación del valor de los ahorros; otra, de facilitación del comercio y la moneda es una institución que se tiene que ir perfeccionando para prestar cada vez mejor estos dos tipos de servicios.

¿Cómo es eso de que la moneda convertible del Mercosur tendría un valor fijo en relación a una cesta de monedas y no en relación al dólar?

Hay una cuestión que se relaciona con la moneda que se utiliza como respaldo. Nosotros decidimos utilizar el dólar y también que el peso tuviera un valor fijo, muy sencillo, en relación al dólar: que un peso fuera equivalente a un dólar. Eso respondió a la realidad argentina. Los argentinos habíamos decidido utilizar al dólar como la moneda capaz de preservar el valor de nuestros ahorros, y de hecho circulaban cinco veces más dólares que australes en el momento de implementarse la Convertibilidad. Además, la gente recordaba los precios en dólares para los bienes y servicios, con lo cual la identificación del peso con el dólar iba a facilitar el funcionamiento cotidiano de la economía.

Pero no es inexorable para un régimen monetario como el que tenemos que el dólar sea la única moneda de respaldo.

No sería raro que en un futuro no muy lejano nos convenga combinar dólares y euros como respaldo para el peso argentino, porque una buena moneda no sólo tiene que preservar la riqueza financiera a los ciudadanos, sino también prestar buenos servicios comerciales. El peso convertible en dólares uno a uno ha venido prestando servicios comerciales, pero últimamente se han detectado algunos problemas. No sólo hay transacciones comerciales internas en un país, están también las transacciones comerciales con el exterior, y si una economía como la nuestra tiene una relación muy importante con Europa, que ha pasado a tener una moneda que compite con el dólar a escala mundial, esa nueva circunstancia debe ser tenida en cuenta por nosotros. Sin duda, la fuerte apreciación del dólar frente al euro y la mayoría de las monedas durante 1999 y 2000 es una de las causas importantes de la deflación y depresión que vivimos en la Argentina.

La oscilación entre el dólar y el euro es lo que los economistas denominamos un fenómeno real, que no se puede solucionar cambiando una paridad, que es nominal.

Justamente la crítica que se hace al régimen monetario que tenemos es que no amortigua el impacto sobre el nivel de precios internos de los shocks reales que la economía recibe del exterior, y uno de esos shocks, el más significativo de la última década, es precisamente la fuerte fluctuación del euro respecto del dólar. La gran ventaja de un régimen mixto de respaldo en dólares y euros, está en que habría una cierta fluctuación del valor del peso con relación a ambos. Sería una fluctuación amortiguada. Esto significa darle a la Argentina más convertibilidad. ¿Por qué? Porque si quienes toman decisiones económicas en el país tienen la alternativa de manejarse en pesos, dólares y euros, van a poder reducir los riesgos en el proceso de toma de decisiones: una empresa que produce manzanas y peras en el Valle de Río Negro, y que tiene como mercado exclusivo a Europa, vende a precios que son estables en euros; esa empresa reduce mucho el riesgo de su actividad si las transacciones con sus proveedores de insumos y sus trabajadores, son pactadas en euros.

Esto hoy no está prohibido pero está desalentado, porque el Banco Central exige que todos los encajes bancarios estén en dólares. Nosotros tendríamos que ir a una economía como mínimo trimonetaria, en la que la gente se pueda manejar sin dificultades, no sólo en teoría sino en la práctica, en dólares, euros y pesos. Esa última va a ser la moneda más utilizada y probablemente, si nos va bien, en diez o quince años va a ser la moneda dominante, porque va a fluctuar entre el euro y el dólar. Esto se ve claramente en los casos del dólar canadiense, la libra esterlina, o el dólar de Australia y Singapur. He estado observando el comportamiento desde el 1° de enero de 1999 de estas monedas y todas ellas han fluctuado entre el dólar y el euro, en distintas proporciones, algunas han tenido una mezcla de 50 y 50, otras del 30 y 70. Además, hice un ejercicio más teórico: tomar el euro, que no existió, pero se puede componer como agregado de las monedas europeas, para un período más largo, que incluye toda la década de 1990, y se producen los mismos resultados: las monedas convertibles, cuyos valores fluctúan libremente, en general

se mueven entre el valor de estas dos monedas de la economía mundial, el dólar y el euro. Nosotros tendríamos que aproximarnos a esa realidad.

Insisto: el valor relativo de las terceras monedas, convertibles o no convertibles, desde el punto de vista argentino es un fenómeno real. Vos podés unirte a la moneda que se revalúa, en cuyo caso tenés deflación, o a la moneda que se devalúa, y vas a tener inflación, pero la relación real entre las monedas no la podés solucionar.

Pero sí podés amortiguar el efecto inflacionario interno de una moneda que se devalúa o el efecto deflacionario de una que se aprecia. Voy a tratar de explicarlo más detalladamente. El valor de la moneda argentina debe ser el que surge de la eliminación de expectativas inflacionarias de mediano y largo plazo. Nuestra moneda va a ser de alta calidad y prestar servicios a los argentinos, en términos de protección de sus ahorros y servicios comerciales, cuando la expectativa de inflación sea igual o menor a la de las economías más maduras y estables del mundo y por consiguiente, cuando se hagan transacciones financieras en pesos a tasas de interés iguales o menores a las tasas en euros y en dólares. Hoy en euros y en dólares uno puede comprar un bono de los respectivos Tesoros, con tasas de interés del 5 por ciento, a treinta años de plazo. No hay bonos en pesos al 5 por ciento, a treinta años, porque la expectativa de inflación de largo plazo que está metida dentro de nuestra moneda, es todavía mucho mayor a la que está dentro del euro o el dólar.

Nadie sabe a treinta años cuál es la expectativa de inflación ni de Inglaterra, Australia o la Argentina. Lo que la gente sí sabe o cree saber es lo que puede llegar a hacer un funcionario norteamericano y uno argentino, en materia de finanzas públicas y pagos de títulos de aquí a treinta años.

Eso es lo que determina la diferencia entre la tasa de interés que paga la Argentina en un bono en dólares o en euros, con respecto a la que paga el Tesoro norteamericano o europeo en sus respectivas monedas. De hecho, no existe en la Argentina tasa de interés para transacciones en pesos a treinta años, porque la expectativa de inflación relacionada es mucho mayor. Alguien que evalúa el riesgo argentino no tiene dudas de que un bono en pe-

sos va a ser pagado por el gobierno, porque siempre va a tener la posibilidad de emitir pesos; el tema es que la gente no sabe cuánto van a valer esos pesos dentro de treinta años, y entonces la transacción no se hace.

Volvamos al tema de la nominalidad y a en qué medida el valor de una moneda, y la forma como fluctúa, atenúa o no el impacto sobre el nivel de los precios internos de los shocks reales que puedan afectar una economía nacional. La nominalidad valiosa es la que tiene que ver con la estabilidad de precios de la economía, y eso se logra con la convertibilidad, con el hecho de que los ciudadanos argentinos puedan elegir la moneda en la que hacen sus transacciones. Ésa es la nominalidad que nunca hay que abandonar, la de la convertibilidad, es decir de la libre elección de la moneda.

¿Por qué el valor de esa moneda va a tener que ser fijo con respecto al dólar y no al euro, o viceversa? Es una cuestión que debe ser decidida en función de la necesidad que tiene la economía, de atenuar el impacto negativo sobre el nivel de precios internos que determinados shocks reales pueden provocarle.

Me temo que a esta altura de la entrevista la gente pueda quedar confundida sobre lo que pienso del régimen monetario que tenemos aquí y ahora, es decir en marzo de 2001.

La gente no quedará confundida, sino pasmada.

Por las dudas voy a tratar de clarificar. En la Argentina hay que mantener el régimen monetario tal como lo tenemos hoy. Quiere decir que tenemos que mantener tres elementos: convertibilidad, respaldo en dólares y fijación del tipo de cambio. Los tres elementos hoy son imprescindibles. La convertibilidad, porque es el reaseguro de que los argentinos nos vamos a poder defender de cualquier intento de cobranza del impuesto inflacionario y eso es lo que hizo que la gente se sintiera muy bien con la convertibilidad, la defendiera y la siga defendiendo.

Al respaldo en dólares hoy lo tenemos que mantener porque en la Argentina la gente sabe lo que es un dólar, entiende bien qué significa que el peso valga exactamente igual que el dólar, y por otro lado porque las monedas alternativas, en particular el euro, todavía no existen como billetes y el hombre común no alcanza a entender qué es una moneda que sólo existe en los registros

bancarios y no la puede ver ni tener en su bolsillo. Hoy no existe la posibilidad concreta de que, además del dólar, respaldemos el valor de nuestra moneda con el euro. Esa posibilidad recién va a funcionar el 1° de enero de 2002, pero incluso habrá que ver cuándo los propios europeos y el resto del mundo pasará a estar familiarizado con el euro, como ahora con el dólar. Por lo tanto la discusión que hice antes es relevante para algunos años en el horizonte, no para hoy, marzo de 2001.

La tercera cuestión es la fijación del tipo de cambio: que tenga un valor fijo, en relación a cualquier combinación de monedas convertibles versus la libre flotación, es decir que no haya un valor fijo sino que de alguna manera el mercado determine el valor del peso. La fijación del tipo de cambio es imprescindible en este momento en la Argentina, porque si no se mantuviera el tipo de cambio fijo, se produciría una inmediata devaluación de la moneda, que ocasionaría trastornos muy grandes y que llevaría a la gente a pensar que, de nuevo, nos hemos quedado sin moneda. Un abandono del tipo de cambio fijo llevaría a la desaparición de la moneda nacional; tampoco se utilizaría el euro por la razones que acabo de dar y pasaríamos a utilizar el dólar, que es lo que ocurría en la época de la hiperinflación, cuando todos nos manejábamos con dólares. En un contexto así, de dolarización de hecho, mejor sería tener dolarización de derecho, porque los precios se medirían en dólares y no en esa moneda que se habría devaluado por abandonar la paridad fija. Así que hoy la paridad fija no se puede abandonar.

Pero puede llegar un momento en que las tasas de interés de mediano y largo plazo en pesos argentinos sean más bajas que en dólares. En ese momento deberíamos entender que lo más conveniente para la economía es abandonar la paridad fija y dejar flotar nuestra moneda, porque en ese momento nuestra moneda no se devaluaría sino que se apreciaría. La gente utilizaría más nuestra moneda que el dólar, porque significaría que nuestra moneda tiene expectativas de inflación menores a la del dólar. Esto que puede parecer Argentina del año verde, y a lo mejor lo es, se dio históricamente en otras naciones; por ejemplo, cuando el marco alemán empezó a flotar frente al dólar, al final del período de Bretton Woods, las tasas de interés en marcos para contratos de largo plazo eran menores que las del dólar, y la libre flota-

ción llevó a una apreciación, es decir, a una valorización del marco alemán en relación al dólar.

¿Cuál es el origen de ese fenómeno? ¿Por qué llegó un momento en que las tasas de interés eran menores en marcos alemanes que en dólares? Porque se habían producido dos fenómenos, por un lado un incremento de la productividad en la economía alemana muy superior al incremento de la productividad en la norteamericana. Eso significó una reducción de costos unitarios de producción mucho más rápida en Alemania que en Estados Unidos; segundo, el Banco Central de Alemania había demostrado gran predisposición a limpiar el país de inflación e incluso tratar de evitar la inflación "importada": la que venía desde Estados Unidos por la emisión excesiva de dólares. La acción del Bundesbank para evitar no sólo las presiones inflacionarias internas, que eran muy tenues por el impresionante aumento de la productividad, sino también las importadas, llevaron a que los alemanes se convencieran de que el marco alemán era una moneda menos inflacionaria que el dólar. Y no sólo los alemanes, otros europeos también vieron al marco alemán con esas características, y eso llevó a que cuando el marco alemán flotara frente al dólar y dejara de estar en una paridad fija, lo hiciera para valorizarse. Una vez que entró a flotar algunos meses o algunos días, e incluso algunos años, en algún momento se desvalorizó frente al dólar, pero ya los alemanes no vieron esa desvalorización transitoria frente al dólar como un fenómeno de indisciplina monetaria, sino que lo vieron como resultado de shocks externos o circunstancias de la economía real que requerían ese tipo de fluctuación del marco respecto del dólar.

Vuelvo al tema de qué pasaría en la Argentina si las tasas de interés en pesos fueran sistemáticamente menores a las tasas de interés de los contratos en dólares. Eso estaría indicando que tenemos que dejar que nuestra moneda fluctúe frente al dólar y deberíamos abandonar la paridad fija. De paso, eso indicaría que nuestro Banco Central inspira más confianza que el mismo Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos en términos de evitar la inflación futura. Y un banco central que inspira confianza, es un banco que puede hacer política monetaria, cosa que el Central de la Argentina sin duda está inhibido de hacer.

Esto que estoy describiendo, ¿es Argentina año verde o es factible?

Si se hace una encuesta, los economistas y el público en general van a decir es Argentina año verde. Yo creo que no necesariamente. Si en el país somos capaces de abrir y facilitar muchas oportunidades dé inversión y conquistar durante muchos años fuertes incrementos de productividad; si por otro lado perseveramos en la tarea de limpiar a nuestra economía de todo tipo de presiones inflacionarias, incluidas las que pudieran venir de afuera, si estas dos cosas ocurren, podríamos llegar a tener una moneda convertible y flotante.

Yo diría que más allá de estos temas estrictamente económicos, el aumento de la productividad y acciones del Banco Central, enderezadas a evitar incluso los contagios inflacionarios que puedan venir de nuestros socios comerciales, hay una cuestión más profunda: la seguridad física y jurídica que debe inspirar un país para que sus nacionales y los extranjeros confíen en el valor de su moneda.

En definitiva, la moneda es uno de los ingredientes que un país tiene que tener para darle seguridad a los derechos de propiedad de la gente, sobre todo cuando se escriben en términos nominales, y de ahí la importancia de que se mantenga su valor y no incorpore expectativas inflacionarias. Darle seguridad a los derechos de propiedad de la gente es algo mucho más amplio: requiere que funcione bien el sistema judicial, la policía, el Estado, que en definitiva tiene como misión fundamental brindar seguridad física y jurídica a todos los ciudadanos.

Llegar a una situación en la que las tasas de interés en la Argentina puedan ser menores a las de los Estados Unidos, como ocurrió en Alemania, es una tarea titánica, de perfeccionamiento institucional del país en todo el sentido, no sólo en el estrictamente económico. Titánica, pero no imposible.

Hablaste del paralelismo de la tendencia hacia una moneda única, y los avances en materia de liberalización comercial en el mundo. Esto nos lleva al tema Mercosur, ALCA, NAFTA, una economía mundial...

La evolución del sistema monetario internacional va a estar estrechamente ligada a la evolución del sistema comercial inter-

nacional y al fenómeno que llamamos globalización. Ahí tenemos que adoptar decisiones, porque hay varias alternativas: ¿vamos a acentuar el camino de la integración en el mundo vía Mercosur, vamos a contribuir a un proceso de integración continental como el propuesto por Bush padre, luego Clinton y ahora Bush hijo, es decir la creación de un área de libre comercio desde Alaska hasta Tierra del Fuego; vamos a insistir con la creación de un área de libre comercio que involucre al Mercosur y Europa?; y ¿qué vamos a hacer con relación al funcionamiento de la Organización Mundial del Comercio y a las eventuales rondas de negociación multilaterales? Son todas cuestiones muy importantes.

Mi opinión, después de haber pensado mucho este tema, es que el Mercosur tiene que avanzar como un esquema de integración física y en el comercio de bienes y de servicios, y transformarse en un área de libre comercio a imagen y semejanza del NAFTA, pero no debe insistir en constituir una unión aduanera y una política comercial externa común.

Es decir: eliminamos los aranceles entre nosotros y cada uno que cobre lo que quiera a terceros países.

Mucho más que eso. Además de eliminar los aranceles que son relevantes para el comercio de bienes, tenemos que facilitar la construcción de infraestructura para la integración, que disminuya los costos de transporte y comunicaciones, y elaborar marcos regulatorios comunes en temas como transporte aéreo, energía, petróleo, gas natural, electricidad y todo tipo de comunicaciones. Estos marcos regulatorios tienen que ser una extensión, a escala del Mercosur, de los que hemos puesto en marcha en la Argentina, los mejores en comparación con nuestros vecinos, pero deberían incluir también un perfeccionamiento de nuestros marcos regulatorios. Tenemos que incorporar el máximo de competencia y de mercado en la organización de estos servicios, y regular los aspectos en los que la solución de los problemas no se dé por el mercado, como por ejemplo asegurar el libre acceso a las facilidades de transporte y establecer una regla para la determinación de los costos de transporte en gasoductos, redes de instalación eléctrica, etc. También reglamentar la interconexión y los accesos a la infraestructura que debe ser de uso común en el caso de las telecomunicaciones.

En estos aspectos prácticamente no hemos avanzado en la década de 1990, y sólo lo hemos hecho en transporte por carretera, donde se ha dado libre acceso a las rutas de Brasil, Argentina y Chile (antes había un sistema de cupos), pero en transporte aéreo se ha avanzado casi nada, y en telecomunicaciones ha habido un proceso de desregulación dentro de los países, pero muy poco entre países. En materia de energía no se da para nada el libre acceso a las facilidades de transporte, a pesar de que se están construyendo algunos gasoductos y algunas líneas de transmisión eléctrica, y Brasil no está permitiendo que funcione un sistema eléctrico de mercado, ni siquiera a nivel mayorista, donde sería muy fácil crearlo.

En este sentido tendríamos que avanzar en el Mercosur. Desde el punto de vista político, la Argentina debería apoyar una iniciativa de Fernando Henrique Cardoso poniendo gran énfasis en infraestructura y servicios, que en septiembre de 2000, en Brasilia, presentó no sólo a los presidentes del Mercosur sino al resto de los presidentes de América del Sur. Porque es importante no presentar nuestra idea como un accionar argentino contra Brasil. Deberíamos explicarla a los brasileños y al mundo, como una iniciativa más realista y más beneficiosa para la región que lo que hoy es Mercosur, sobre todo como quedó plasmado en el Tratado de Ouro Preto, que fue el que creó la unión aduanera.

Este aspecto del Mercosur y su evolución futura es coyunturalmente muy importante para la Argentina, porque nosotros tenemos que recuperar la libertad para eliminar aranceles de importación a los bienes de capital y todo tipo de trabas a la inversión modernizadora de nuestra economía. Y lamentablemente Ouro Preto y la unión aduanera nos están imponiendo una restricción al respecto. Este enfoque es también muy importante para toda la América del Sur, como forma o estrategia para lograr aumentos significativos de productividad, porque la adopción en América del Sur de reglas de juego como las que en la Argentina nos permitieron un fenomenal aumento de productividad, en sectores como energía y puertos, va a ser beneficiosa para toda la región.

¿Cómo nos manejamos con relación a Europa y Estados Unidos? La Asociación de Libre Comercio de todas las Américas (ALCA) en el mejor de los casos va a avanzar muy lentamente, porque es un emprendimiento tan complejo como una negociación mul-

tilateral de la Organización Mundial del Comercio, y encarar un emprendimiento tan complejo tiene más sentido a nivel multilateral, que a nivel hemisférico o continental. En cambio NAFTA sí va a progresar, se va a extender naturalmente hacia los países de América Central y el Caribe, y probablemente a otras naciones como Chile, que ya ha sido invitada a incorporarse. La Argentina debería estar predispuesta a iniciar conversaciones para incorporarse, siguiendo el modelo de negociación que lleve adelante Chile, porque eso nos va a permitir un acceso al mercado norteamericano, valioso para la Argentina, y en la medida en que nosotros le demos al Mercosur el sentido que antes describí, va a quedar abierta para nuestro país esa alternativa.

En febrero de 2001 se reunieron los cancilleres de la Argentina y Brasil y dijeron: desde el Mercosur vamos a hablar con ALCA, y la Cancillería uruguaya dijo: un momento, yo puedo hablar unilateralmente.

Con NAFTA sí, con ALCA no, y en esto hay que diferenciar entre uno y otro esquema. Si hay una negociación hemisférica, tratando de crear una asociación de libre comercio, sin duda tendríamos que manejarnos como bloque Mercosur, de la misma forma en que Europa actúa como bloque en las negociaciones de la OMC. Pero donde deberíamos recuperar nuestra autonomía es en la posibilidad de incorporarnos al NAFTA. No tiene sentido que la Argentina se inhiba de conseguir las ventajas que puede significar una incorporación al NAFTA, como las que va a conseguir Chile, simplemente porque estamos inmersos en el Mercosur.

Lo mismo pasa con respecto a Europa. Probablemente Europa no tenga interés en una negociación país por país con los miembros del Mercosur, pero ha hecho una negociación país por país con México, que es integrante del NAFTA, que no ha desaprovechado esa oportunidad. Por lo tanto, en determinado momento puede que Europa, viendo las dificultades que existen para una negociación conjunta con el Mercosur nos inviten a los argentinos a establecer una relación como la que ha establecido México. Nosotros no deberíamos desaprovechar esa oportunidad, así como tampoco deberían hacerlo los brasileños. Ésta es una idea que los dirigentes argentinos tenemos que discutir y luego incorporar a nuestra estrategia frente al mundo.

Por supuesto que hay algo que sería superior a todas estas posibles negociaciones: la apertura de una ronda multilateral, como las viejas rondas del GATT en el contexto de la OMC. Cuando se dé esa oportunidad, que deberíamos alentar a través de la participación en foros internacionales, ahí sí deberíamos tener una actitud muy liberalizadora y actuar en conjunto con el Mercosur, sobre todo para conseguir la apertura definitiva de los mercados agrícolas y todos los avances que no se lograron en la ronda Uruguay del GATT.

La negociación multilateral parece muy lejana en el horizonte, como también veo lejano en el horizonte el dinero único para el mundo; pero nuestra actitud debe ser la de seguir los acontecimientos y obrar en consecuencia.

CAPÍTULO 20
ABRIR OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN

¿Cuáles son los tres problemas más importantes que vos ves que tenemos en este momento los argentinos?

El mayor problema es de desesperanza y desmoralización. Sufrimos una suerte de depresión anímica, que nos está llevado a la inacción y a la emigración. No es un fenómeno sólo mental, sino que tiene fundamentos en la realidad, en nuestra historia reciente y también en la más lejana. Durante toda la década de 1980, y en menor medida en décadas anteriores, vivimos un fenómeno semejante de desesperanza, desmoralización y poca confianza en nosotros mismos. Pero luego pasamos a la actitud opuesta: de gran entusiasmo, casi euforia, creíamos que habíamos logrado superar el estancamiento, no sólo la inflación, y pasamos a gozar de una suerte de reconocimiento que comenzó a hacer el resto del mundo, de nuestro renacimiento político y económico. Fue un período corto, no perseveramos con las reformas, nos dormimos en los laureles demasiado tempranamente y ahora caímos en una suerte de depresión colectiva.

¿Qué período fue ese?

Coincidió con mi paso por el Ministerio de Economía y duró dos años más, hasta mediados de 1998.

¿Casualidad, o se debió a que vos estabas ahí?

Se debió a las reformas que implementamos y sobre todo a la magnitud, profundidad y velocidad con que las implementamos. Encontrar una forma de poner en marcha una nueva rea-

lidad nos hizo recuperar la confianza en nosotros mismos, y pasamos del pesimismo casi crónico a una suerte de optimismo eufórico.

Otro problema lo describí antes y se refiere a los defectos de nuestra organización política. Tenemos leyes muy imperfectas y ausencia casi total de organismos de control eficaces, en particular de un Poder Judicial idóneo e independiente, por lo tanto los argentinos sentimos gran inseguridad, física y jurídica. Esa sensación, mezclada con la desesperanza y la desmoralización, le da a esta depresión anímica un carácter de cronicidad muy grande.

El tercer problema es la represión que el sistema económico ejerce sobre el espíritu de empresa y la capacidad creativa de los argentinos, que en el caso de los ciudadanos de cierta edad los lleva a dejar de hacer cosas, a transformarse en seres pasivos, y a los jóvenes más inquietos los lleva a buscar otros horizontes, la emigración.

Es notable, porque los tres son temas que aparentemente poco tienen que ver con la economía y mucho más con una forma de sentirse y de actuar.

Es que ese sentimiento y forma de actuar tienen que ver con las reglas de juego de la economía, la organización del Estado, las instituciones del país. Nos enfrentamos a un dilema: cómo provocar los cambios institucionales que se necesitan. Para que sea posible producir esos cambios de alguna manera hay que generar entusiasmo. Es la cuestión fundamental.

¿Qué es más fácil: cambiar el estado de ánimo de los consumidores e inducirlos a comprar más automóviles, departamentos, artefactos del hogar, salir a cenar afuera y hacer turismo, o despertar el espíritu de empresa, el espíritu inversor y dónde concentrar los esfuerzos? La clave de la solución de los problemas argentinos está en despertar el espíritu de empresa, porque el mejor estado de ánimo de los consumidores va a ser una resultante de la confianza que los perceptores de ingresos y sus familias van a adquirir sobre el futuro si ven que las empresas en las que trabajan y en las que generan sus ingresos empiezan a prosperar y le ofrecen mayores seguridades de permanencia y de incremento de sus ingresos.

Por eso creo que los dirigentes de la Argentina tenemos que pensar cómo abonamos el terreno para que el espíritu de empre-

sa y la capacidad creativa de los argentinos, sean una semilla que germine con facilidad y permita que nazcan y crezcan nuevas empresas. Utilizo el término empresa en un sentido muy amplio, no sólo la típicamente económica, que produce bienes y servicios que se venden en los mercados, sino la que agrega valor reconocido por la sociedad. También es una empresa crear una escuela o mejorar la calidad de enseñanza en un establecimiento, o los servicios de un hospital aunque sea público; también veo como una empresa implementar programas de prevención de las enfermedades, y mejorar la infraestructura económica y social de un barrio, ciudad o región.

Cuando los economistas nos metemos con educación, salud, etc., como acabás de hacerlo, nos acusan de economicistas.

Es una acusación infundada; lo que no advierten los que nos acusan de economicistas es que el énfasis en alentar el espíritu de empresa, aun en áreas como educación o salud, significa encontrar la forma de darle valor a la información, al conocimiento, y a la capacitación que tienen los maestros, los médicos, las enfermeras y quienes contribuyen a la enseñanza y la atención de la salud. Para que se valorice la capacidad que esta gente tiene, deben estar exigidos. ¿Y a quién le corresponde exigir buena educación, salud, etc.? Precisamente a las familias que tienen niños y personas que requieren ese tipo de servicios. El énfasis que ponemos los economistas, cuando decimos que el poder hay que dárselo a los demandantes de servicios y que sean ellos los que en definitiva decidan hacia qué prestadores llevan los recursos, privados o públicos, busca estimular esa creatividad. Si prescindimos de la demanda de servicio por parte de las familias hacia la escuela u hospital, y le damos recursos a los prestadores diciéndoles que hagan lo que quieran sin exigirle a nadie calidad, probablemente haya un gran despilfarro de recursos y se produzca una especie de achanchamiento. Ésta es la gran diferencia de enfoque entre el economista y el planificador estatal tradicional.

Es la diferencia entre despachar y vender. Ahora, es muy cómodo despachar y que las reglas de juego induzcan a que alguien tenga que pedir permiso, casi rogar para que le entreguen el producto. Cuando tenés que vender, tenés que cambiar tu comportamiento.

En el caso educativo están los sindicatos, los consejos directivos, las autoridades de las universidades, que esto que estás diciendo lo entienden perfectamente y sin embargo...

Hay que generar apoyo de la población, en base a algún resultado que la gente perciba como beneficioso y que genere el cambio de expectativas. En ese sentido, la Convertibilidad y la desinflación fueron la clave para que el gobierno de Menem, cuando yo era ministro de Economía, despertara el entusiasmo y concitara el apoyo de la sociedad, y la clave de los logros de esa época estuvieron en el aprovechamiento de ese apoyo popular, para hacer muchas otras reformas cuyos beneficios la gente no podía percibir tan claramente ni iba a gozar de inmediato, sino que recién iban a ser vistos en el futuro. Por ejemplo, la reforma previsional, cuyos beneficios en el sentido de pasar de un régimen de reparto a uno de capitalización, van a ser claramente percibidos por los jubilados del futuro; los trabajadores de hoy, aun cuando son conscientes de que tienen sus cuentas individuales y de que van acumulando fondos y obtienen un cierto rendimiento, todavía no perciben la diferencia con la situación de los trabajadores del pasado y los jubilados de hoy. Estoy convencido de que cuando se jubilen y obtengan un buen ingreso fruto de su ahorro bien invertido, van a estar contentos. Cuando propuse la reforma previsional fue muy difícil transmitirle a la gente esos beneficios, por eso la estrategia fue –y estoy convencido de que era correcta– aprovechar el clima favorable que creó la Convertibilidad, y el logro en materia de desinflación, para impulsar las demás reformas. Por eso creo que el gran error de Menem fue dormirse en los laureles, creer en 1996 que ya estaba todo hecho en materia de reformas económicas, y lanzarse a la búsqueda de un tercer mandato como un objetivo prácticamente personal, a costa de que su gobierno no se dedicara para nada a continuar y a profundizar las reformas y, por el contrario, admitiera marchas atrás en cuestiones como los gobiernos provinciales y la legislación laboral.

Volvamos a la cuestión de la importancia de la postura, la actitud, la trayectoria, desde el punto de vista del impacto sobre la expectativas. Durante la segunda mitad de 2000 se leía en los diarios: "Si se fuera Machinea y llegara López Murphy, más aún Ca-

vallo, entonces a la gente le bajarían los miedos, cambiaría el auto, la casa, etc.", y en algún momento declaraste: "Si hacen las cosas bien, en 2001 podemos crecer 10 por ciento", lo cual a la luz de la tasa de crecimiento actual parecía algo verdaderamente espectacular. ¿Cuál es la importancia que tiene una persona, una trayectoria, sobre las expectativas, y particularmente sobre las decisiones?

La trayectoria y la personalidad de quien asume un rol clave para la economía o la política cuentan, fundamentalmente, como mecanismo de comunicación con la gente, como forma de transmitirle que va a pasar algo diferente. La clave está en que luego, en forma rápida, la gente comience a ver los resultados y se produzcan los cambios. Si no, a los pocos meses se produce una gran desilusión. Recuerdo haber discutido este tema públicamente con Álvaro Alsogaray en 1988, en Córdoba, en una reunión de la Peña el Ombú, publicada en *Economía en tiempos de crisis*. Coincidí con él en la importancia del shock de confianza, pero Alsogaray decía: "Yo voy a resolver los problemas porque soy capaz de generar ese shock", y yo le dije que, en mi opinión, el shock se iba a lograr si la persona que le hablara a la gente de inmediato producía cambios en las reglas de juego y generaba resultados fácilmente percibibles y en forma rápida. Alsogaray vendía su trayectoria e imagen y yo vendía mis ideas y mis propuestas. Los dos teníamos algo de razón, la clave está en combinar una cosa con la otra, no creo que simplemente trayectoria e imagen sean suficientes, se necesita además acción inmediata y resultados que la gente perciba.

Entonces estás diciendo que seis meses después del comienzo de tu eventual período presidencial la tasa de delitos va a bajar 20 por ciento.

No. Estoy diciendo que hay que encontrar reformas que uno pueda introducir, que sean suficientemente fuertes y en cierta medida exageradas, para producir un resultado impactante, de inmediato. Por ejemplo, estamos en marzo de 2001. En mi opinión hay que producir un shock de inversión, en todos los sectores de la economía, particularmente donde la introducción de las telecomunicaciones, combinadas con computación e Internet, son capaces de producir un aumento de eficiencia. ¿Cómo

se logra ese shock? Eliminando impuestos y trabas hasta con exageración, y anunciando que la exageración va a durar poco, uno o dos años, y luego se va a volver a una situación normal, para que los que tienen que tomar la decisión de invertir digan "tenemos que hacerlo ahora, si no, vamos a tener dificultades más adelante".

¿Cómo lo logramos en 1991 y cómo se podría lograr ahora? Por ejemplo, bajando a cero el arancel de importación de bienes de capital, incluidos equipos de transporte, computadoras, software, algo que hicimos en 1991, pero que se revirtió con motivo del arancel externo común, después de que yo saliera del Ministerio de Economía. Otro elemento sería llevar a cero la tasa del IVA sobre los bienes de capital, y devolverles a los productores locales, cuando venden en el mercado interno, todos los impuestos internos, incluido el IVA sobre los insumos que hubieran pagado en el proceso de producción, algo que aproximadamente también hicimos en 1991. Al mismo tiempo habría que eliminar totalmente el aporte jubilatorio patronal y las cargas sociales, que encarecen el costo laboral al empleador en toda la nómina salarial que se paga en períodos en que la empresa está haciendo inversión, y por ende generando pérdidas, porque todavía no vende los bienes y los servicios en el mercado y no genera ingresos. De esta manera estaríamos limpiando de impuestos el proceso de inversión, que hoy no es tanto compra de bienes de capital; en rubros como la informatización, la introducción de Internet y de modernas comunicaciones en todos los sectores productivos, tiene una gran dosis de capacitación del personal, trabajo de programadores y gente que organiza e implementa los sistemas; por lo tanto no es sólo inversión en compra de bienes de capital sino también en capital de trabajo. También hay que eliminar regulaciones laborales y de otros tipos que son sobreabundantes, y facilitarle a las empresas en las que se van a encarar procesos de inversión, restructuración, etc., una terminación completa de los viejos convenios colectivos de trabajo. Por ejemplo, para las empresas de menos de cien trabajadores y las nuevas, habría que dejarles negociar el contrato laboral con sus propios trabajadores, con muy pocas cláusulas de orden público.

Vuelvo a insistir, ¿qué importancia tiene la persona que lleva adelante las reformas? Vos sos diputado, podrías escribir proyectos de ley con estas sugerencias.

Manejar una economía o un gobierno no es una cuestión de un dictado de medidas, o un recetario de cosas que hay que hacer, sino saber adoptar las decisiones, saber comunicarlas e introducir los cambios necesarios. No se puede pensar en programar desde una computadora una gestión de gobierno o económica. Es un arte, como el cocinero o el director de orquesta, que tiene que hacerlo por sí mismo. Con la misma partitura y el mismo recetario de cocina un director de orquesta o un cocinero producen resultados muy diferentes de los de otros. Por eso no creo que un gobierno que no se haya preparado y que no tenga ideas claras y equipos lúcidos, pueda sustituir esas carencias con asesores externos, o entrando a capacitarse o aprender sobre la marcha. Un gobierno con esas carencias tiene que cambiar, lo cual no quiere decir que se tiene que ir el presidente. Menem no se fue después de un primer año y medio de fracasos y muchos errores, sino que organizó un gobierno diferente, en el que actué como ministro de Economía y produjimos resultados importantes, porque a partir de ahí actuamos con ideas claras, elegimos una secuencia apropiada de reformas y concitamos entusiasmo entre la gente.

Si no es una cuestión de propuestas, ni una cuestión de subirse arriba de un cajón para declamar, ¿por qué Cavallo?

No digo que soy el único que está en estas condiciones, pero creo ser una de las personas que se ha preparado para las responsabilidades a las que me he postulado y me voy a postular. Siento que cuando fui candidato a presidente de la Nación estaba preparado para gobernar bien y resolver los problemas, y lo mismo cuando me postulé a jefe de gobierno de la Ciudad. Cuando fui ministro de Economía de la Argentina estaba preparado para asumir esas responsabilidades. Lamentablemente veo que en el país hay un alto grado de improvisación cuando se accede a cargos de gran responsabilidad, porque los partidos políticos y la política en general han funcionado con todos los esfuerzos puestos en acceder al poder, ganar las elecciones, pero prácticamente ninguno destinado a pensar las soluciones, tener propuestas para la acción y equipos capaces de implementarlas.

En 1999 estabas preparado para ser presidente; explicámelo.

Pensaba producir de inmediato un shock de confianza, basado en la apertura de todas las oportunidades de inversión imaginables, e iba a producir una eliminación de muchos impuestos en forma simultánea. A los que me dijeran que eso iba a provocar más déficit fiscal les hubiera dicho lo mismo que les dije a los técnicos del Fondo Monetario en marzo de 1991, que se fueran a Washington y volvieran una vez que pudiera mostrarles resultados. Porque estoy convencido de que todo lo que sea eliminación de impuestos para abrir oportunidades de inversión, y para que renazca el espíritu de empresa en la Argentina, ayuda a resolver los problemas fiscales. Porque nos da una base más grande de recaudación de impuestos lógicos, sobre el valor agregado cuando ya se ha agregado, o sobre las ganancias cuando se han realizado, pero no podemos cobrar impuesto al esfuerzo por producir, sino al resultado una vez que se ha producido y se ha ganado a partir de la producción. Eso lo iba a explicar para que lo entendieran los inversores, los productores, la gente, los financistas, y los organismos internacionales; y también a todos los gobernadores, intendentes y funcionarios públicos los hubiera obligado a actuar con extrema austeridad, para aventar cualquier riesgo de descontrol fiscal. Pero hubiera hecho una apuesta muy fuerte a la inversión, porque de esa manera se produce un aumento de productividad, que es lo que la Argentina no ha tenido los últimos cuatro años y que sí tuvimos entre 1991 y 1996.

Ésa es la gran diferencia en materia de competitividad externa. En estos días se estaba hablando mucho de que el problema se debe a la devaluación de Brasil, la depreciación del euro y las crisis externa. No digo que no hayan tenido alguna influencia, pero la pérdida de competitividad y el clima de depresión económica en el que hemos entrado tienen mucho más que ver con el freno que se produjo en materia de inversión y aumento de productividad. En 1991, 1992 y hasta fines de 1993, los precios internacionales de los productos agrícolas y de exportación, estuvieron entre los niveles más bajos del siglo XX en términos reales y Brasil estaba absolutamente estancado y sufriendo muy alta inflación. Cuando lanzamos el Plan de Convertibilidad y logramos ese vigoroso crecimiento, entre 1991 a

1994, no contamos con circunstancias externas particularmente favorables; sin embargo, las reformas crearon un gran entusiasmo y eso se tradujo en inversión y en aumento de productividad.

Te pregunté si estabas preparado para ser presidente en 1999 y me respondiste con un discurso de un típico ministro de Economía. Los presidentes de la Nación no hablan como vos hablás.

En la situación económica que está viviendo la Argentina, la reactivación y el crecimiento son fundamentales para poder dedicarse desde el gobierno a las otras reformas. Acabo de explicarte que para poder hacer reformas en educación, salud, seguridad y justicia, cuyos resultados van a ser necesariamente más lentos, y cuyos beneficios la gente no puede percibir de inmediato, se necesita de todos modos crear su apoyo, así como lo creó la desinflación que fue su factor generante durante el gobierno de Menem, cuando yo era ministro de Economía. Porque una vigorosa reactivación económica y la recreación de un clima de crecimiento económico es indispensable en este momento. De otro modo, el estado de ánimo general va a impedir que los gobernadores, intendentes y ministros de otros ramos puedan llevar adelante las reformas que son necesariamente más lentas y dificultosas.

También se requieren reformas económicas complementarias a esta del aliento de la inversión y el aumento de la productividad, como el perfeccionamiento de nuestra integración en el mundo, una estructura arancelaria mucho mejor que la que tenemos, eliminación de muchas restricciones a la competencia interna, más desregulación en áreas donde la regulación no se llevó adelante o se revirtió, cambios en las leyes impositivas, cosas que va a ser necesario hacer y que requerirán más tiempo, y que sólo se podrán realizar si el gobierno logra crear ese entusiasmo. Por eso comencé hablando de estos temas.

Mi campaña electoral tenía una propuesta titulada: "Un hombre un empleo", la propuesta de reactivación, crecimiento y creación de empleo en el ámbito de la economía; una propuesta en materia de educación: "Un estudiante un futuro", con ideas muy parecidas a las que intentó aplicar Juan José Llach, al comienzo del gobierno de De la Rúa, pero para las que no

consiguió apoyo ni del gobierno nacional ni de las provincias y gremios docentes; una propuesta en materia de salud: "Una necesidad un derecho", y otra en seguridad y justicia: "Un delito una condena", para terminar con la impunidad. Le transmití a la gente que tenía un plan para el país, resumido en estas cuatro propuestas, pero que para llevar adelante ese plan lo primero que tenía que crear era entusiasmo, y éste se iba a lograr con la reactivación económica, el crecimiento vigoroso y el aumento del empleo.

Ese costado piamontés que tenés, que cada tanto aflora, para el rol presidencia, ¿no es un peligro?

Creo que no. Para presidir una nación que necesita cambiar se necesita una personalidad como la mía. Probablemente el día que la Argentina tenga instituciones políticas, económicas y sociales de la calidad de las de Estados Unidos, Canadá, Australia y los países europeos más avanzados, alguien con tantas ganas de introducir cambios no sea la mejor persona para liderar al país; pero creo que soy una persona para este tiempo, y voy a tratar de trabajar para la gente impulsando los cambios de organización de la Argentina que considero imprescindibles. Pienso que el mejor lugar para semejante empresa es el liderazgo del país, la presidencia, pero a lo mejor no llego a ser presidente; de todas maneras voy a hacer todo lo que esté a mi alcance para ayudar a que la Argentina tenga ese tipo de liderazgo.

Acción por la República ¿tiene ya candidato presidencial para el 2003?

No lo hemos pensado en esos términos. Hacia el futuro vamos a decidir las candidaturas con un sentido un poco más práctico que en el pasado. Hasta aquí fui candidato prácticamente a todos los cargos, porque fue mi candidatura la que permitió movilizar los apoyos, contar con los recursos, formar el partido y tener la presencia que logramos en la política argentina; pero las candidaturas también hay que plantearlas haciendo un balance entre el esfuerzo y el costo, y los resultados que se pueden obtener. Voy a ser nuevamente candidato a presidente en 2003, 2007 o 2011, dependiendo de las circunstancias.

No te creo; en política están los que hablan pero cuando llega el momento se borran, y están aquellos a quienes les gustan la manija. Es claro que a vos te gusta la manija.

Sí, pero no me voy a sentir frustrado si las circunstancias no hacen viable mi candidatura y por ende no llego a la presidencia de la Nación, en la medida en que lo que haga en los próximos años sirva para que otras personas que hayan trabajado conmigo adquieran mis conocimientos y mi experiencia, y estén mejor preparadas que yo para las circunstancias que se les presenten. Así como me hace feliz ver el progreso de mis hijos a través de la educación, y advierto que en temas de economía ellos están adquiriendo una formación mucho mejor que la mía, y hay momentos en que veo que de teoría económica saben más que yo, también en el plano de la política si no llego a presidente pero trabajando conmigo se forma una persona más joven que sí llega, me voy a sentir igualmente realizado.

Miro a veces el caso de España, que conozco bien, y pienso por ejemplo en Manuel Fraga Iribarne, quien en la transición española logró crear un partido (Alianza Popular en ese entonces, hoy Partido Popular), que empezó con un escaso número de diputados, nueve, frente a los dos grandes partidos, por un lado la Unión del Centro Democrático, liderado por Adolfo Suárez, y por el otro el Partido Socialista Español, liderado por Felipe González. Alianza Popular llegó a tener 120 diputados, no obstante lo cual en determinado momento Fraga Iribarne llegó a la conclusión de que las circunstancias no se daban para que alguien con su personalidad, edad y trayectoria, fuera jefe del gobierno español, y se conformó con ser presidente de Galicia, su tierra natal y está muy feliz. Él debe gozar con el éxito de José María Aznar, el dirigente más joven que se formó en las filas de su partido, tomó la posta, encontró las circunstancias para ser el jefe del gobierno español y lo está haciendo con gran éxito.

No necesariamente uno tiene que pensar los objetivos en términos muy personales. Por supuesto que me gustaría ser presidente de la Argentina, pero no me lo puedo plantear en esos términos, sino en los de hacer la máxima contribución que pueda a esta transformación que veo necesaria, y para la que me siento preparado, porque lo he pensado, he adquirido la experiencia y tengo capacidad de acción para impulsarla. Si lo voy a hacer des-

de la presidencia o algún otro cargo ejecutivo importante, o lo hará un equipo que se haya formado en mi partido y trabajando conmigo, eso lo dirá la historia que se escribirá dentro de cincuenta años. Veo también mi participación en la política argentina como una manifestación de mi espíritu de empresa, en el sentido de que mi propia historia personal me habilita a tratar de crear una nueva organización política, económica y social para el país, y debo tratar de llevar adelante ese acto de creación.

Agendemos entonces: 21 de septiembre de 2003, una cena vos y yo, si vos sos el candidato a la presidencia de la Nación por Acción por la República, la cena la pagás vos, cualquier otro u otra que sea candidato, pago yo, incluyendo la propina.

Cómo no.

APÉNDICE I
CUATRO PROPUESTAS ESPECÍFICAS

OCUPACIÓN: UN HOMBRE, UN EMPLEO

Lineamientos generales de la Propuesta

Antes de describir a nivel más desagregado la propuesta, resulta pertinente enunciar los principios generales sobre los que ésta se fundamenta.

La Propuesta parte de un principio de integralidad. Se enfrentan todos los aspectos problemáticos del mercado laboral. Esto la diferencia de propuestas más demagógicas que sólo encaran los aspectos más atractivos, aunque no sean los más importantes.

Coherente con lo anterior, la propuesta asume los problemas frontalmente, evitando caer en la tentación de limitarse a enunciar objetivos sin explicar cuál es el camino para alcanzarlos. Aunque un cálculo electoralista de corto plazo podría llevar a recomendar algo menos de transparencia, la Propuesta se inclina por enunciar con la mayor claridad posible los objetivos y las herramientas que es necesario activar para alcanzarlos.

Se trata de una propuesta profundamente inspirada en principios democráticos y descentralizadores. Esto resulta particularmente pertinente para un país extenso y heterogéneo como la Argentina. El esquema "cupular" de toma de decisiones instalado en la década del 40 ya no tiene lógica en una sociedad más pluralista y modernizada económicamente.

La propuesta apunta a brindar una protección eficaz y equilibrada de los intereses en juego. En el marco de la globalización, las empresas exitosas son las que acumulan capacidad de innovación y adaptación al cambio. Diseñar las instituciones laborales respetando estas necesidades de las unidades productivas no necesariamente implica abandonar el objetivo de proteger al trabajador. El gran desafío abordado por la propuesta es plantear instrumentos que compatibilicen ambos objetivos.

La propuesta constituye una clara agresión a los intereses corporativos que se benefician de las actuales regulaciones. Se trata de una estrategia fundada en criterios de eficiencia pero, fundamentalmente, en principios morales. Mientras millones de familias sufren las consecuencias de la marginalidad laboral, no hay espacio moral para sostener privilegios como los que se derivan de los monopolios en las Obras Sociales, la centralización de las decisiones, los procedimientos burocráticos o la industria del juicio.

La propuesta resulta financieramente equilibrada. Con igual énfasis con que se rechaza el facilismo de la demagogia, también se evita caer en el facilismo de prometer cosas para las cuales no alcanzan los recursos.

Contenido de la Propuesta

Una descripción más detallada de la propuesta requiere abordar simultáneamente los distintos temas que componen la agenda de políticas, identificando los orígenes de los problemas y enunciando las principales líneas de acción para solucionarlos. Dado que cada uno de los temas justifica un desarrollo que excede el formato esquematizado adoptado para este documento, la exposición se limita a presentar las principales ideas. Una presentación más profunda y técnica de alguno de los componentes de la propuesta se desarrollan en el proyecto de ley que presentaron los diputados de Acción por la República al Congreso el 1° de abril de 1998 y en los trabajos técnicos que sirvieron de base para elaborar este documento.

Democratizar las relaciones laborales

La falta de pluralismo en el sistema político y la fuerte intervención estatal en la economía que rigió durante un largo período en Argentina generó un gran apego hacia una administración autoritaria y centralizada de las relaciones laborales. De frente a la nueva arquitectura institucional que está edificando la sociedad argentina, resulta pertinente enfatizar que estas reglas son claramente incompatibles con la democracia y la economía de mercado.

Entre los principales problemas del actual régimen de negociación colectiva se pueden mencionar:

El 94% de los trabajadores formales está cubierto por acuerdos colectivos centralizados de rama o actividad. Esto evidencia una concentración de poder en las cúpulas, que deja con poca o ninguna representatividad a la gran mayoría de los trabajadores y las empresas. Salvo excepciones, la regla es que las relaciones laborales de una pequeña o mediana empresa están pautadas desde un convenio sectorial nacional, dominado generalmente por las grandes empresas o grupos de representación de Buenos Aires. Esto dificulta la generación de regulaciones laborales que tengan en cuenta la realidad particular de la empresa o región.

Sólo el 11% de los trabajadores formales están cubiertos por convenios colectivos no vencidos. El principio de ultractividad que contempla nuestra legislación implica que la mayoría de las relaciones laborales se llevan a cabo bajo reglas desactualizadas, concebidas en su mayoría en la década del 70 y, en menor proporción, durante la década del 80. Esto es, bajo un entorno económico, político y social sustancialmente diferente al que hoy nos toca vivir.

La negociación colectiva es una fuente suplementaria del derecho del trabajo. Esto implica que la mayoría de las disposiciones legales impuestas desde el Congreso y el Poder Ejecutivo Nacional no pueden modificarse ni siquiera en el caso de que tanto los trabajadores como los empresarios estén convencidos de que existe una mejor manera de regular el contrato de trabajo.

En teoría hay un basamento sólido para garantizar el principio de libertad sindical y reconocer a los trabajadores el derecho a constituir una organización

sindical libre y democrática. Estos principios están plasmados jurídicamente en la Constitución Nacional y en varios Convenios Internacionales ratificados por la Argentina (fundamentalmente en los de la Organización Internacional del Trabajo). Sin embargo, la actual normativa se aparta de estos principios otorgando monopolios de representación y poniendo trabas a la creación espontánea de sindicatos más cercanos al trabajador (por empresa, por oficio, etc.). Más aún, la práctica diaria muestra numerosos ejemplos de actividad sindical autoritaria, donde la democracia es apenas una tibia declamación.

Teniendo en cuenta la importante masa de recursos y poder que administran, el control institucional y financiero sobre las asociaciones profesionales es débil. Esto quita transparencia y credibilidad al ejercicio de la actividad sindical.

La administración de las Obras Sociales ocupa un espacio desproporcionado dentro de la actividad sindical. En contrapartida, son la excepción sindicatos con intervenciones eficaces, por ejemplo, en el campo de la capacitación laboral o en el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Frente al evidente anquilosamiento de la negociación colectiva, prevalecen planteos voluntaristas y declarativos. Mientras que el juego de intereses o el debate meramente intelectual bloquea las reformas, en la práctica se exacerba el crecimiento de las ocupaciones precarias o, directamente, la destrucción de empleos que podrían haberse salvado de contar los actores sociales con márgenes más amplios de maniobra. Ésta es la razón por la cual se plantea un cambio sustantivo que descentralice el poder de decisión hacia los sectores directamente involucrados en los procesos productivos, y cierre espacios propicios para el desarrollo de prácticas burocráticas o corruptas.

Por ello, se propone:

Ante discrepancia sobre el ámbito de la negociación colectiva, se propone otorgar prioridad al de grado menor. Esto es, la negociación al nivel de empresa debe prevalecer sobre la negociación sectorial y la negociación regional por sobre la nacional. Queda implícito que las empresas o sus trabajadores pueden elegir no negociar un convenio descentralizado y adherir al convenio general. La idea no es forzar la descentralización sino, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad, permitirla. En otras palabras, la propuesta habilita la posibilidad de ruptura frente al monopolio que hoy detentan con exclusividad las cúpulas.

Permitir una caída paulatina y cuidadosa de los Convenios Colectivos de Trabajo vencidos. La idea es habilitar a cualquiera de las partes directamente involucradas impulsar la fijación de condiciones modernas de trabajo. Para evitar conflictos, se presenta un esquema donde las cláusulas más sensibles tienen un plazo prudente antes de caducar. Queda implícito que las partes pueden optar por mantener el viejo convenio. Nuevamente, la idea es facilitar la renovación de los convenios, no forzarla.

Brindar mayor autonomía en los temas y en el alcance de la negociación colectiva. Dentro de determinados límites, trabajadores (representados por sindicatos) y empresarios podrán acordar condiciones de trabajo distintas a las surgen de la legislación aprobada por el Congreso de la Nación. Con mecanismos más dinámicos y transparentes de negociación colectiva, se permite la posibili-

dad de que a través del diálogo social se ajusten, al nivel de casos particulares, los aspectos de las regulaciones laborales que conspiran contra un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y una más justa distribución de los beneficios generados.

Eliminar los obstáculos legales que restringen la vigencia plena de la autonomía organizacional, garantizando a las asociaciones sindicales el derecho de definir libremente su estructura y su forma organizativa.

Ampliar los sujetos legitimados a negociar colectivamente, a través de la eliminación de las rigideces que impiden a los sindicatos y cámaras empresarias de ámbito menor recobrar el derecho a negociar.

Garantizar la mayor participación de las minorías e impedir la reelección indefinida de los puestos directivos. Asimismo, se propone permitir que las funciones de representación del personal en la empresa las pueda efectuar un trabajador no afiliado a la asociación sindical con personería gremial y establecer fueros sindicales más razonables.

Someter a las Asociaciones Sindicales (cualquiera sea su grado) a los requisitos de constitución, seguimiento y fiscalización que rigen para las demás personas jurídicas, independientemente de su condición de personalidad gremial.

Establecer fueros sindicales más razonables.

Garantizar la máxima transparencia en los procesos de selección de representantes y toma de decisiones.

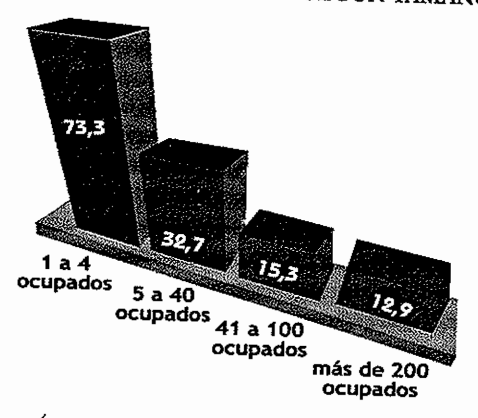
Como parte de una estrategia orientada a fortalecer a los sindicatos, se propone incorporar a la normativa estímulos que faciliten su participación en aspectos clave que hacen a la protección de los trabajadores, como es el proceso de formación profesional o el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Mientras más simple, mejor

La propuesta promueve el combate frontal al empleo no registrado. La meta tiene plena justificación apenas se toma conciencia de que el incumplimiento de las normas laborales conspira contra la calidad de los empleos y, lo que no siempre es tenido en cuenta, contra las posibilidades de desarrollo de las empresas (de las que evaden y de las que deben competir con éstas). Desde el punto de vista operativo un factor básico para aumentar la eficacia en la fiscalización es utilizar la gran cantidad de información actualmente desaprovechada por los organismos responsables del control.

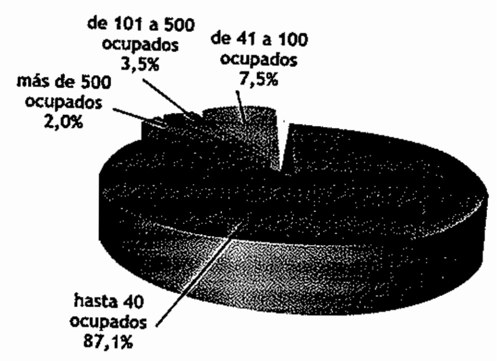
Sin embargo, en las actuales condiciones un aumento en la efectividad de los controles representa una estrategia discriminatoria contra la generación de empleos, especialmente en las PyMEs. Tal como lo muestra el Gráfico 1, es en las unidades productivas más chicas donde con mayor frecuencia se apela a la informalidad. Se trata, en muchos casos, de una estrategia de sobrevivencia. Ésta es una evidencia empírica consistente con la idea de que la alta complejidad y costo que implica blanquear una relación laboral provocan proporcionalmente mayores problemas entre las PyMEs.

GRÁFICO 1: EMPLEO NO REGISTRADO SEGÚN TAMAÑO DE FIRMA



La consecuencia es que casi el 90% del empleo "en negro" lo generan pequeñas unidades productivas (de menos de 40 trabajadores), el Gráfico 2 ilustra este fenómeno.

GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO NO REGISTRADO SEGÚN TAMAÑO DE FIRMA



Una empresa representativa del espectro productivo argentino tiene 20 empleados. Sin embargo, la mayoría de las disposiciones que las regulan parecen estar diseñadas suponiendo que éstas poseen una capacidad de gestión que sólo disponen las empresas grandes. Mantener regulaciones complejas es claramente contradictorio con la idea de que la solución genuina para el desempleo pasa por alentar a las PyMEs, que son las que actualmente emplean a la mayor cantidad de trabajadores (una muy alta proporción sin registrar) y potencialmente pueden contratar a muchos más.

La eliminación de esta contradicción pasa por instrumentar una drástica simplificación de las regulaciones. El mejor control debe ser acompañado de una simplificación y reducción del costo laboral de manera de alentar el empleo registrado, sin perjudicar a millones de trabajadores y a cientos de miles de empresas que han hecho de la informalidad una estrategia de supervivencia.

Coherente con estos argumentos, la propuesta incluye la eliminación de los impuestos al salario y un gran esfuerzo por establecer regulaciones que resulten transparentes y simples para los trabajadores y los empresarios. En este marco, la registración del empleo –que aparece a primera vista como un tema de importancia secundaria– constituye un tema fundamental para revertir los problemas del mercado laboral.

Actualmente, la registración de un trabajador está sometida a procedimientos tan complejos y lentos que representan una verdadera barrera contra la creación y blanqueo de empleos. Si bien esta es una característica históricamente enquistada, en los últimos años se ha agravado como consecuencia de la creación de nuevos institutos laborales (ART, AFJP, etc.). La burocracia impone un costo fijo por empresa (el aprendizaje de los procedimientos) y un costo fijo por cada puesto de trabajo formalizado (la gestión de los trámites). En grandes empresas, estos costos resultan casi imperceptibles porque la escala los diluye. En unidades más pequeñas de producción y con una mayor rotación laboral estos costos son mucho más difíciles de amortizar.

Para ilustrar la situación alcanza con tener en cuenta las barreras que tiene que superar un pequeño comercio que pretenda registrar un trabajador. En total son por lo menos 14 acciones las que deben realizar entre el empleador y el trabajador. Cada acción tiene sus propios mecanismos y formularios que deben ser presentados en distintos lugares. Como se muestra en el Gráfico 3, es necesario interactuar con 8 organismos diferentes. A su vez, cada formulario requiere su correspondiente documentación respaldatoria.

Gran parte de la información solicitada es repetida y muchos datos son completamente innecesarios. El Cuadro 1 muestra el nivel extremo que alcanza la burocracia. Los formularios requieren escribir el nombre del trabajador 15 veces, el nombre o razón social de la empresa 15 veces, el DNI del trabajador 14 veces, el domicilio comercial de la empresa 12 veces, el domicilio del trabajador 9 veces, el CUIT de la empresa 7 veces y el CUIL del trabajador 6 veces.

Mientras tanto, a pesar del agobio que producen la multiplicidad de formularios, hay información muy relevante que no es captada. Por ejemplo, el esquema vigente tiene una amplia ventana que facilita el fraude al sistema de riesgos del trabajo al permitirle al empleador dar de alta a un trabajador luego de que éste sufre un accidente laboral.

El costo financiero y de oportunidad que la maraña burocrática genera es de difícil cuantificación. Una aproximación la da el hecho de que muchos pequeños y medianos empresarios suelen acudir a ayuda profesional para superarla, pagando sumas desproporcionadas con relación al salario del trabajador.

La propuesta incluye un replanteo de todos los procedimientos existentes con la finalidad de diseñar un único formulario que contenga todos los datos necesarios y sólo los datos necesarios. La información recogida en ese trámite ali-

GRÁFICO 3: TRÁMITES QUE TIENE QUE COMPLETAR
UN EMPLEADOR QUE CONTRATA UN NUEVO TRABAJADOR

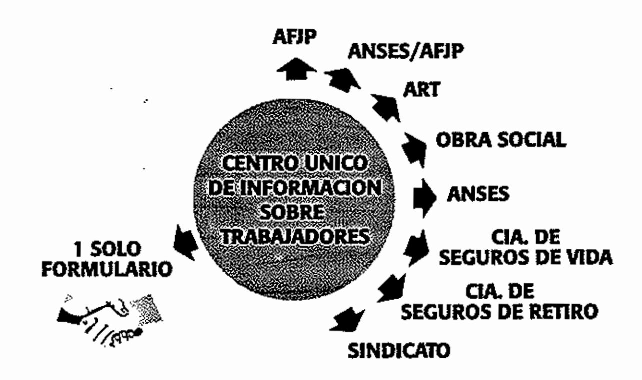


CUADRO 1: INFORMACIÓN SOLICITADA EN LOS FORMULARIOS
DE FORMALIZACIÓN DE LAS RELACIONES DEL TRABAJO

Dato solicitado	Veces que se solicita el dato
Nombre del trabajador	15
Nombre o razón social de la empresa	15
DNI del trabajador	14
Domicilio comercial de la empresa	12
Domicilio del trabajador	9
CUIT de la empresa	7
CUIL del trabajador	6

mentaría una única base de datos que luego sería la responsable de satisfacer las necesidades de todos los usuarios públicos y privados (ART, AFJP, obras sociales, entidades sindicales, etc.). Se propone eliminar por ley las facultades que cualquier organismo (salvo el responsable de la administración de la base de datos) tenga para imponer a los trabajadores o las empresas el suministro de información adicional. Contrastando el Gráfico 4 con el Gráfico 3, surge con claridad que con un esquema más racional es posible mejorar la calidad de los sistemas de información y aliviar la carga burocrática que soporta la actividad productiva (Gráfico 4).

Gráfico 4: TRÁMITES QUE COMPLETARÍA UN EMPLEADOR QUE CONTRATA UN NUEVO TRABAJADOR



Enfrentar la brecha de capital humano

La capacidad de un país para generar riqueza depende crucialmente de su capital humano acumulado. Asimismo, un mayor capital humano fortalece la democracia y la integración social. Desde el punto de vista individual, el poseer una sólida base de formación general –que permita aprender de manera continua y desarrollar habilidades adaptativas e innovativas a lo largo de su vida laboral– asegura una mayor posibilidad de obtener empleos de calidad. Avalan estas afirmaciones dos hechos que han sido estadísticamente verificados. Por una parte, que el mayor nivel educativo se ha traducido históricamente en la Argentina en un incremento salarial relativo. Por la otra, que las mayores tasas de desempleo se han producido entre quienes poseen un menor nivel de instrucción.

No hay política laboral o asistencial que compense la situación de un trabajador con bajos niveles de formación básica. Si el sistema educativo no lo provee en el momento oportuno, intentar la reconstrucción de ese déficit de calificaciones cuando el trabajador es un adulto, en general, resulta difícil y costoso.

En la Argentina todavía subyace la idea de que disponemos de una mano de obra con relativamente altos niveles de calificación. Esta imagen tiene origen en viejos logros alcanzados en el pasado por el sistema educativo.

Lamentablemente, la realidad muestra que la situación actual dista de lo deseable y en el futuro aparece como algo preocupante.

En términos de los años de escolaridad promedio, nuestra fuerza de trabajo está en clara desventaja respecto a los países más desarrollados. Esta es la consecuencia de las elevadas tasas de deserción que tempranamente afectan a una alta proporción de jóvenes. Por ejemplo, antes de la Reforma Educativa, el 40% de la población total de 13 a 17 años no asistía al secundario. Es poco probable que, por el sólo imperio de una norma jurídica que ha extendido la escolaridad al noveno año de la Educación General Básica (EGB), sin haber modificado ni

el financiamiento ni la organización del sistema, el panorama pueda cambiar significativamente.

En términos cualitativos, las distancia son aun mayores. Según los datos de las evaluaciones censales realizadas en 1998, alrededor del 40% de los estudiantes del noveno año de la EGB no respondían correctamente a las preguntas de lengua y matemática. Resultados similares se obtuvieron en las evaluaciones realizadas a estudiantes que completaban el antiguo ciclo secundario. El sistema es, en consecuencia, un gran productor de egresados con una asimilación muy pobre de conocimientos y habilidades.

El análisis de las últimas tasas netas de escolarización secundaria por jurisdicción permitían detectar una marcada heterogeneidad interjurisdiccional, lo cual indicaba que la distribución regional de la educación media era, en términos cuantitativos, notablemente desigual. De todas formas, aún en las jurisdicciones con mayor eficiencia en cuanto a tasas de cobertura, la dimensión absoluta de la población excluida del sistema educativa era considerable.

La Propuesta tomá como supuesto básico una vigorosa revolución de la gestión educativa, que incluya profundos cambios en el esquema de financiamiento y en la organización del sistema. El rol más importante que le cabe al Estado en contribuir a reducir la brecha de capital humano se encuentra en el fortalecimiento y jerarquización del sistema formal de educación.

Adicionalmente, la Propuesta incluye la conformación de un sistema de capacitación e intermediación laboral que acompañe y asista al trabajador en sus necesidades de formación e información, desde el ingreso al mundo del trabajo y en las sucesivas secuencias de recalificación por las que deberá transitar. Hasta tanto las reformas en el sistema educativo comiencen a producir resultados, la capacitación deberá tener un sesgo transitorio hacia la atención de las falencias formativas que presentan los desertores tempranos del sistema educativo formal.

Para efectuar esta tarea la Argentina carece de un sistema de capacitación laboral. Las antiguas estructuras del ex-CONET y de los organismos provinciales presentan signos más que evidentes de obsolescencia. La realidad de los últimos años muestra experiencias aisladas, de las que algunas pocas han sido exitosas (se destaca el Proyecto Joven) y muchas han resultado en fracasos, debido a programas diseñados de manera deficiente, que abrieron ámbitos para el clientelismo, la burocracia o, directamente, la corrupción.

En la conformación de este sistema, un punto central es balancear las necesidades de intervención del Estado debido a fallas en el mercado de la capacitación, con la baja capacidad de gestión que han demostrado las dependencias públicas que han intervenido en estas áreas. Por ello, además de modernizar las estructuras estatales, es recomendable que el campo de acción del Estado se circunscriba a intervenir como regulador y financiador marginal cuando razones de equidad lo justifican. La idea es generar un ambiente que dé más transparencia y eficiencia al mercado de la capacitación, de manera de facilitar y promover la articulación de esfuerzos de todos los actores involucrados.

Continuar con la modernización de la Seguridad Social

Tempranamente, siguiendo las tendencias observadas en las naciones de mayor desarrollo, nuestro país fue configurando su sistema de Seguridad Social. En la actualidad, se trata de un instrumento de política con un decisivo impacto, tanto en el aspecto social como en el económico. Una mejor gestión de la Seguridad Social se asocia fácilmente y de una manera directa a mayores niveles de integración social. A esto hay que adicionarle que, al estar financiada fundamentalmente por imposiciones sobre los salarios, tiene un impacto muy relevante sobre el funcionamiento del mercado de trabajo. La intervención del Estado en el mercado de trabajo a través de la Seguridad Social se justifica por tres razones básicas:

La necesidad de introducir un componente de solidaridad cuando el nivel de ingresos del trabajador no le permita financiar integralmente la "prima" del seguro social.

La preservación de una gestión eficiente de los recursos. Esto es obvio cuando la responsabilidad de la gestión recae en organismos privados. Sin embargo, también es extensible cuando delega la gestión a entidades de derecho privado, ya que asume el rol indelegable de generar un contexto de competencia transparente.

Corregir, a través de la obligatoriedad del seguro, la imprevisión que caracteriza a la conducta de muchas personas.

La idea subyacente en la Propuesta es brindar a toda la población una eficaz cobertura de las contingencias sociales a partir de dos principios básicos. Por un lado, eliminar todo tipo de sobrecostos, de manera que la totalidad de los aportes y contribuciones se constituyan en un beneficio, presente o futuro, para el trabajador. Por otro lado, contemplar explícitamente instrumentos de redistribución de ingresos que garanticen adecuados niveles de solidaridad procurando minimizar los elementos distorsivos desde el punto de vista económico.

El sistema de Seguridad Social en Argentina ha experimentado en los últimos años transformaciones muy importantes. Desde el punto de vista operativo, si bien subsisten muchos problemas, se avanzó, por ejemplo, en la eliminación de gestiones dispersas e ineficientes a través de la creación de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES). También fue muy importante la creación de la Contribución Única de la Seguridad Social (CUSS) mejorando sensiblemente los sistemas de información y recaudación. Por último, reformas más estructurales como la previsional y la de riesgos del trabajo implicaron modernizar el sistema a partir de la introducción de nuevos agentes privados en la gestión y dotarlo de un mayor grado de certidumbre.

Sin perjuicio de los méritos de todos estos cambios, todavía se enfrentan problemas que requieren retomar el impulso transformador:

La solidaridad parcializada del sistema. Al estar lejos de haber alcanzado una cobertura universal, la Seguridad Social está limitada a operar en el estrecho campo de los trabajadores formales (sólo el 43% de los ocupados presenta

al día sus aportes a la Seguridad Social). Los sectores más pobres de la población (incluyendo trabajadores informales y desempleados) no reciben protección alguna o reciben una protección limitada, a pesar de contribuir a su financiamiento a través del pago de impuestos generales. Por otro lado, los sectores de mayores ingresos disponen de mecanismos que les permiten eximirse de contribuir de acuerdo a sus efectivas posibilidades.

Subsisten ineficiencias en la gestión de los recursos. Esto se relaciona fundamentalmente con las prácticas tradicionalmente asociadas a la administración monopólica de la Seguridad Social. Sin embargo, también existen problemas relacionados con el diseño e integración de las prestaciones ofrecidas por los distintos subsistemas y, más recientemente, con las dificultades para generar un marco de competencia plena y transparente cuando operan entes privados.

Sigue existiendo un alto impacto distorsivo sobre el mercado de trabajo. Altos impuestos al trabajo, distorsiones e inseguridad jurídica generadas en las medidas de reducción de contribuciones patronales a través de decretos, la paulatina desfinanciación de la Seguridad Social y el distorsivo tratamiento fiscal a los autónomos, representan trabas a la creación de empleo estable y comprometen el funcionamiento del mercado de trabajo y del resto de la economía.

La Propuesta incluye el conjunto de acciones necesarias para corregir estos problemas. Los cambios apuntan a dar una señal clara de que se eliminan los impuestos al trabajo y, simultáneamente, se avanza en la configuración de un sistema con mayores niveles de solidaridad y eficiencia. En algunas áreas son necesarios cambios organizativos básicos (Obras Sociales, Seguro de Desempleo, Asignaciones Familiares), en otras se trata de perfeccionar las reformas exitosamente instrumentadas en los últimos años (riesgos del trabajo, régimen previsional).

Terminar con los impuestos al trabajo

Desde el punto de vista financiero, la Propuesta establece mecanismos que permiten transparentar el régimen de financiamiento de la Seguridad Social. La base es diferenciar los componentes contributivos de los solidarios. Confundir ambos conceptos, lleva a que bajo la declamación de la solidaridad se financian las prebendas de unos pocos (por ejemplo las jubilaciones de privilegio).

Por eso se define explícitamente, por un lado, un régimen contributivo donde prevalece el concepto de "salario diferido". Para ello, las cargas sociales se asimilan a la adquisición de un seguro con la finalidad de dar cobertura a las contingencias sociales. En estos casos, la responsabilidad del Estado se limita a garantizar que todos los trabajadores estén cubiertos (de manera efectiva) por el seguro a un costo competitivo.

Por otro lado, se incorpora un régimen solidario que opera como un mecanismo explícito y potente de redistribución de ingresos. La sociedad en su con-

junto asume la responsabilidad de auxiliar a las personas cuyos niveles de ingresos resultan insuficientes para financiar los costos que demanda la cobertura de las contingencias sociales (salud, vejez, invalidez y muerte, desempleo, asignaciones familiares). La solidaridad no se presenta como un mero concepto programático y declamativo sino plenamente operativo, ya que parte de la identificación de las fuentes de financiamiento necesarias.

La Propuesta tiene un decisivo impacto sobre los costos laborales y la seguridad jurídica. Así se incrementa la capacidad de la economía para genera empleos de alta calidad. Esto se logra aumentando la protección de los trabajadores en situación socialmente más vulnerables.

Perfeccionar las reformas exitosas

Los cambios en la Seguridad Social producidos en los últimos años han sido extremadamente importantes. La incorporación de operadores privados –Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) y Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP)– ha permitido descomprimir las funciones del Estado, permitiéndole fortalecer su papel de supervisor y garante de que los objetivos de la Seguridad Social se cumplan. Sin embargo, para lograr una eficaz complementación entre la gestión privada y la supervisión pública, resulta necesario terminar de construir una nueva arquitectura regulatoria.

Temas fundamentales, como la reducción en los gastos de comercialización de las AFJP o un papel más activo de las ART en la mejora de las condiciones de higiene y seguridad de las empresas, forman parte de la agenda pendiente. Mientras que algunas iniciativas legislativas impulsan volver a las fracasadas figuras aplicadas en el pasado, la Propuesta apunta a fortalecer las reformas implementadas a través de un mejor rol regulador por parte del Estado.

También es necesario replantear el esquema de prestaciones económicas. Por ello la Propuesta incluye la eliminación de superposiciones entre los diferentes subsistemas, tendiendo a un estadio de mayor articulación. Esto facilita la accesibilidad de los beneficiarios y reduce gastos administrativos. En igual sentido, los recursos del régimen de reparto del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones tienen que ser distribuidos hacia los jubilados en situación más desventajosa.

Las reformas que faltan

Los decisivos avances modernizadores en algunas áreas contrastan con el inmovilismo en otras. El ejemplo más ilustrativo es el de los seguros de salud, mas comúnmente denominado Régimen de Obras Sociales. A pesar del masivo apoyo de la sociedad y la inversión de cifras millonarias en el saneamiento de las Obras Sociales, el sistema sigue funcionando bajo principios de cautividad, lo que permite el desarrollo de amplios espacios para las ineficiencias y la corrupción. Son pocos los que dudan que con una mejor asignación

de los recursos hoy disponibles se podrían alcanzar resultados mucho más alentadores.

La Propuesta incluye terminar con el avasallamiento sobre la libertad de los trabajadores para elegir la entidad responsable de la cobertura de la atención médica y eliminar los irritativos contrastes que generan una enorme masa de trabajadores con coberturas precarias o directamente inexistentes. El derecho a opción es respetado tanto para los trabajadores activos como para los pasivos, actualmente cautivos del PAMI. Hay dos políticas acompañantes que son claves para el éxito de este proceso de apertura del mercado:

El establecimiento de un régimen financiero que garantice a todos los trabajadores (independientemente de su nivel de aportes) los recursos necesarios como para cubrir los costos de un programa médico básico.

El diseño cuidadoso del marco regulatorio y la puesta en funcionamiento del organismo supervisor. Otra área que requiere reformas de fondo es la referida a la cobertura del desempleo. El actual sistema combina el seguro de desempleo organizado bajo los criterios tradicionales de reparto, junto con un régimen de indemnización por despido. En la práctica esto implica una sumatoria de problemas, que afectan negativamente la generación de empleos y la protección del trabajador: falta de certeza en el cobro; una limitada cobertura (el sistema sólo actúa en los casos de despido sin justa causa y contiene múltiples vías para negociar, cuando no imponer, una reducción en los montos indemnizatorios); altas tasas de conflictividad; e incentivos perversos que distorsionan y hacen subóptimas las conductas de los trabajadores y empleadores.

La Propuesta incluye, con carácter voluntario, la creación de una cuenta de ahorro para proteger al trabajador durante una situación de desempleo, de características similares al componente de capitalización del sistema previsional. La idea es que el empresario, en lugar de pagar indemnizaciones por despido y contribuir al financiamiento del seguro de desempleo, aporte todos los meses a una cuenta a nombre del trabajador. Los recursos acumulados servirán para que el trabajador disponga de un ingreso mientras se encuentra desocupado. Los fondos pertenecen al trabajador y no se pierden aunque éste renuncie, la empresa quiebre o eventualmente se jubile.

En este esquema de cobertura, un juicio por despido no tendría sentido dado que el trabajador ya tiene la propiedad de los fondos sin importar el motivo de la desvinculación. Se eliminan las causales de conflicto e ineficiencias. En promedio el trabajador recibe una cobertura mayor a la actual y el empleador enfrenta un costo menor y más previsible. Esto se logra a partir de la eliminación de los costos judiciales y de intermediación.

Con criterios análogos que en el resto de los subsistemas el esquema es complementado con el acceso a una cobertura mínima. Este componente es de gran importancia para proteger a aquellos trabajadores que, por tener bajos ingresos o poca antigüedad al ser despedidos, no logren capitalizar suficientes fondos como para obtener una cobertura mínimamente satisfactoria.

Por último, resulta oportuno plantear la reforma en el Sistema de Asignaciones Familiares. Su eficacia como instrumento de protección social es rela-

tiva ya que contrariando toda lógica excluye a los sectores más vulnerables (servicio doméstico, trabajadores rurales no permanentes, autónomos de bajos ingresos, trabajadores no registrados, desempleados, etc.). Un segundo problema se relaciona con los elevados costos administrativos y la alta exposición al fraude a la que se enfrenta el sistema. Se propone, para corregir estas deficiencias, encarar una transformación profunda del régimen de asignaciones familiares tendiente a elevar los niveles de protección social efectiva. Esta transformación incluye una serie de secuencias en la transición con el fin de evitar cambios traumáticos. La idea es tomar como foco de protección a los hijos independientemente de la condición de actividad de sus padres. Esta reforma se articula con la transformación del sistema educativo. La meta es respetar la filosofía básica que justificó crear el régimen de asignaciones familiares pero innovar en los mecanismos de gestión, con la finalidad de potenciar sus efectos redistributivos gracias a una mayor cobertura y a la eliminación de prácticas fraudulentas.

Impactos de la Propuesta sobre el desempleo y la pobreza

Una simple simulación prospectiva es suficiente para demostrar que es factible producir, en tiempos relativamente breves, cambios trascendentales en la situación laboral y social del país. Si bien el entorno internacional es muy relevante, hay una gran parte de la responsabilidad que depende de decisiones internas. Esto permite afirmar que la consolidación del proceso de modernización del país depende decisivamente de la idoneidad y coraje del nuevo gobierno.

Retornando el impulso transformador sobre la organización económica es factible iniciar el nuevo siglo en el marco de una senda de crecimiento alto y sostenido. La experiencia internacional es contundente en avalar esta afirmación. Por ejemplo, Chile creció de manera sostenida al 7,8% anual durante los 9 años que van del periodo 1990 a 1998. Más allá de las turbulencias externas y el adormecimiento del proceso de transformación, la Argentina muestra en la década de los 90 una tasa promedio del 5,8% anual. En consecuencia, es realista y conservador proyectar, en función de buenas políticas internas, tasas de crecimiento promedio del 7% anual.

Esta expansión de la actividad productiva es una condición necesaria pero no suficiente para cambiar la dinámica laboral. Para garantizar una equilibrada distribución de los beneficios del crecimiento económico es muy relevante la transformación de las instituciones sociales. En esto es clave cambios en las reglas que regulan las relaciones laborales en función de las líneas explicitadas en la Propuesta. Nuevamente bajo supuestos conservadores, una rápida instrumentación de las reformas propuestas permitirían asociar al crecimiento económico un aumento en el empleo del orden del 4,7% anual promedio, esto implica en valores absolutos la generación neta de 2,4 millones de empleos en los cuatro años que dura el mandato presidencial Bajo estas condiciones es factible iniciar un acelerado descenso en la tasa

de desempleo hasta converger en el año 2003 a una tasa del orden del 6%11, es decir muy próxima a la que técnicamente se entiende por pleno empleo. El Gráfico 5 brinda una visión panorámica de estos cambios en el mercado de trabajo.

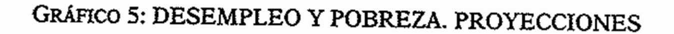
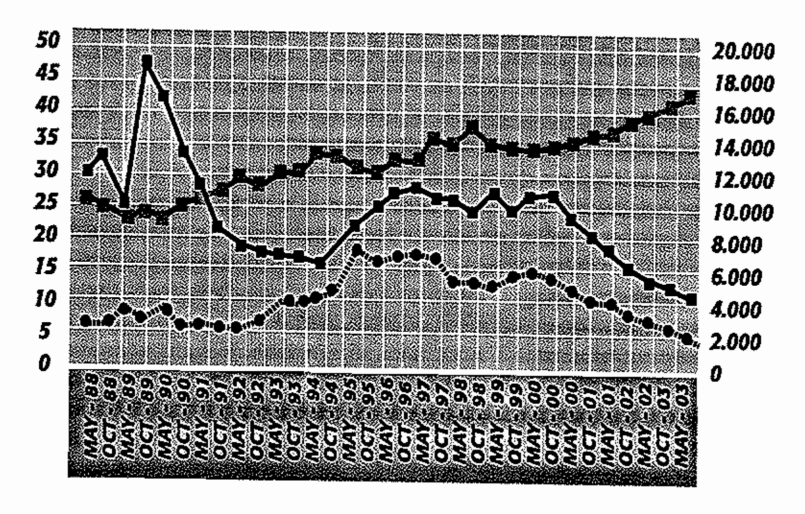


GRÁFICO 5: DESEMPLEO Y POBREZA. PROYECCIONES



Fuente: Estimaciones propias en base a información de EPH, INDEC-MEyOSP y Secretaría de Programación.

El déficit de oportunidades laborales es el principal factor que explica la situación de pobreza bajo la cual se encuentran una gran cantidad de hogares argentinos. En consecuencia, una aceleración en la generación de empleos tiene asociado un impacto directo y significativo sobre la situación social. Aun bajo supuestos conservadores se puede estimar este efecto en una reducción en cuatro años a aproximadamente la mitad sobre los niveles de pobreza estimados para el año 1999 (del 26% del total de personas por debajo de la línea de pobreza a menos del 12%). Este descenso, ilustrado en el Gráfico 5, no resulta sorprendente si se lo asocia a que una buena parte de los 2,4 millones de empleos generados constituyen un factor que le permite a millones de hogares superar la línea de pobreza.

No es posible solucionar todos los problemas laborales ni todos los desequilibrios sociales en cuatro años. Sin embargo, se pueden lograr progresos de trascendental impacto en la búsqueda de un mayor nivel de equidad social. Por ejemplo, la pobreza no se elimina pero se reduce significativamente. En la medida que sea un fenómeno más acotado y se mejoren los mecanismos de asistencia social, es factible brindar apoyos que también implique mayor bienestar para este segmento de la población.

Reflexiones finales

Los argentinos debemos prepararnos para que la década que estamos próximos a iniciar sea la de la integración social. Así como fuimos capaces de construir bases democráticas para modernizar nuestra organización política y mecanismos de mercado para modernizar nuestra organización económica, el nuevo desafío es modernizar nuestras instituciones sociales para garantizar una participación más equilibrada en los beneficios del progreso económico.

Negar la importancia de este desafío o tener pocos reflejos para estructurar un plan de acción coherente, aumenta los riesgos de motorizar cambios económicos y políticos que nos lleven de vuelta al pasado. Sería un grave error estratégico, que en lugar de completar el proceso modernizador, el inmovilismo nos conduzca a repetir una etapa de aislamiento, decadencia e inestabilidad económica y política.

Para conjugar democracia con economía de mercado en una sociedad integrada, es crucial corregir el deficiente funcionamiento del mercado de trabajo. En este objetivo existen plenas coincidencias. Nadie niega que para corregir los desequilibrios sociales en la Argentina es imprescindible transitar un camino de masiva generación de empleos de alta calidad.

El punto central, donde aparecen las diferencias relevantes, es en el complejo y sensible campo de los instrumentos. ¿Cuáles son las condiciones para producir buenas oportunidades de empleo para todos los argentinos? Para algunos éste es un interrogante abierto al que no se le enuncian respuestas.

Para otros, es el motivo que justifica la presentación de un conjunto confuso de políticas, sin consistencia interna o que entra en coalición con las propuestas económicas y políticas que en otras partes del discurso declara impulsar.

Resolver los problemas laborales constituye una de las principales preocupaciones que tiene la sociedad argentina. Se trata de un tema demasiado importante como para que dentro de un programa de gobierno se le asigne un tratamiento superficial o meramente emotivo. El planteo no es completo ni honesto sino incluye la enumeración clara de los objetivos, la enunciación de los instrumentos que se proponen activar y la demostración de la idoneidad técnica y vocación política para ejecutar las acciones.

Asumiendo que hay espacios amplios de consenso en los objetivos, la Propuesta desarrollada esquemáticamente en este documento pone énfasis en los instrumentos. Allí son más frecuentes el disenso y las dificultades, ya que el diálogo se contamina con mucho fundamentalismo ideológico y con los intereses que operan solapadamente pero con mucha eficacia en nuestras relaciones laborales. El objetivo del documento no sólo es clarificar diferencias con otros enfoques. La meta es despejar de la discusión las ideologías y los intereses espurios y presentar una estrategia que efectivamente garantice a todos los argentinos más y mejores empleos.

Seguridad: Un delito, una condena

Participación ciudadana

Como en todas las áreas, consideramos imprescindible que el problema de la seguridad sea visto como el de toda la comunidad y, por lo tanto, la misma se sienta involucrada.

Para ello, proponemos la descentralización mediante la creación de las policías municipales a través de la elección popular del jefe policial comunal (no los de instancias superiores).

Conducción por objetivos

La labor policial es una labor técnica que debe ser llevada a cabo por técnicos bajo la conducción política del administrador político. Para ello, debe elaborarse un plan estratégico y fijar objetivos fácilmente mensurables, que permitan la comparación entre las distintas administraciones policiales.

A cada responsable se le deben asignar metas que deberá cumplir. Para la evaluación de los resultados de las políticas implementadas y del cumplimiento de las metas asignadas deberá contarse con información adecuada, que hoy no existe en la Argentina.

Para ello se realizarán estadísticas internas de la actividad policial con metodología científica y encuestas de victimización. Estas últimas consisten en relevamientos, realizados por empresas independientes, de tipo muestral, que permitan cruzar datos con las estadísticas elaboradas por la policía. Otras encuestas se realizan a las víctimas de los delitos y se obtienen datos como, por ejemplo, eficiencia y cordialidad policial.

Con los datos obtenidos se realizan los denominados mapas del delito que consisten en relevamientos de las circunstancias de tiempo, modo y lugar en que se desarrollan los delitos, para adoptar medidas adecuadas para combatirlos.

Otro adecuado sistema de recolección de información sobre el desempeño policial y comisión de delitos es la centralización de las llamadas de emergencia en un único número telefónico para todo el país. Por este medio, a través de lo que denominamos "call centers nodales" se pueden derivar las llamadas a las instituciones adecuadas sin exigirle a quien llama que averigue el número de la dependencia policial u hospitalaria y, por lo tanto, disminuyendo el tiempo de inicio de la comunicación.

Asimismo, el sistema operado por un tercero permite fijar estándares de tiempo de respuesta de los distintos servicios o dependencias.

El Estado como responsable del riesgo básico de las personas

Otro principio básico es que el Estado es el responsable de la protección del habitante frente al riesgo normal de una persona común. Por lo tanto, quienes por su especial actividad incrementen el riesgo básico deberán soportar el mayor costo que ello implica. Nos referimos a actividades como el transporte de caudales, joyerías, grandes pinacotecas, negocios bancarios, de cambio, etc.

Entendemos que el incremento de costo en materia de seguridad que generan actividades con un riesgo superior al normal debe ser soportado por quienes las realizan.

La seguridad privada como parte del sistema

Por lo ya señalado, consideramos a las empresas privadas prestadoras de servicios de seguridad como integrantes del sistema y, por lo tanto, sujetas a normas específicas.

Serán ellas las responsables de cubrir los riesgos adicionales generados por la actividad de empresas comerciales.

La propuesta

La falsa opción entre represión y prevención

LA PREVENCIÓN COMO OBJETIVO ESENCIAL

Si bien el objetivo esencial de cualquier sistema de seguridad es la prevención de los hechos que atenten contra el ordenamiento jurídico, no es menos cierto que siempre habrá quienes delincan.

La función preventiva se encuentra, básicamente, en la atención de los grupos de riesgo, tarea en la que la policía cumple un papel de apoyo, dado que se trata, en forma prioritaria, de acción social.

Creemos que la función policial tiene características de disuasión y que ello se cumple con la eficiencia del sistema penal, en general, y con personal uniformado en la calle.

LA REPRESIÓN COMO FACTOR DISUASIVO

Cuando decimos que la represión es la otra cara de la moneda, respecto de la prevención, lo decimos convencidos de que la confianza en la eficacia del sistema represor actúa como factor disuasivo.

En definitiva, cuanto más problemas le trae a una persona estar fuera de la ley más difícil es que desee estarlo.

Cuando hablamos de eficaz y adecuada represión del delito no estamos hablando de aumentar las penas. Ésa es una medida facilista y basta recordar lo sucedido con las leyes de Dracón para saber que no es la solución.

Quien se ponga a repasar el código penal verá lo grave de las penas que en

él se anuncian para reprimir los delitos. Por lo tanto, la solución no es aumentar las penas sino aumentar la eficiencia del sistema.

En definitiva: que quien cometa un delito sepa que va a ser castigado.

El Pacto Federal sobre Seguridad Pública

En razón de que en muchas áreas es necesaria la coordinación de recursos es que se propicia que se suscriba un Pacto Federal sobre Seguridad Pública, que regule los aspectos de coordinación entre las provincias, la Ciudad de Buenos Aires y el Estado Nacional.

Medidas en el ámbito federal

La coordinación de esfuerzos

En materia de seguridad, como en casi todas las áreas de gobierno, más que falta de recursos existe una ineficiente utilización de los mismos.

Se desarrollan una gran cantidad de tareas superpuestas unas a otras. Frente a lo cual proponemos:

Jerarquización del área de Seguridad. La seguridad interior del Estado argentino debe estar conducida por una dependencia no política, más allá de optar por distintas alternativas que deberán debatirse en el Congreso de la Nación (creación de un ministerio de Seguridad, dependencia del Ministerio de Justicia, etc.).

Creación de una central de coordinación de recursos. Dentro del área responsable de la seguridad debería crearse, por ley, una central de coordinación de recursos en materia de seguridad. Este es un proyecto que se esbozó con la Secretaría de Seguridad pero que en la práctica no funciona. La tarea específica de esa Central sería la coordinación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos de que dispongan todos los organismos de seguridad, incluso los provinciales o municipales.

Creación de una central nacional de información. También dentro del área de Seguridad debería existir una Central Nacional de Información que tendría por función proporcionar toda la información necesaria para las investigaciones penales tales como: titularidad de bienes, denuncias de sustracción de automotores, órdenes de captura, antecedentes penales, etc. Todo ello en tiempo real.

Área policial

En el ámbito de prestación del servicio de policía en el nivel federal proponemos:

Creación de la Policía Científica Federal. Hoy en día la lucha contra el crimen pasa más por lo científico que por lo puramente policial. Así, para el esclarecimiento de un crimen, se necesitan genetistas, dactilóscopos, médicos, ingenieros, químicos, etc. Mantener un sistema para cada provincia resultaría oneroso y no se justificaría. Pero sí, en cambio, si se lo mantuviera en el nivel

federal con la obligatoriedad de asistencia a las provincias que lo requieran para crímenes mayores. El organismo tendría como función principal la investigación científica de crímenes federales y prestaría servicios a las provincias mediante el empleo de unidades de desplazamiento rápido o delegaciones para la recolección de rastros y otras actividades investigativas. Las provincias pagarían ese servicio, pero se liberarían de mantener una unidad especial en su jurisdicción.

Creación de un Organismo Federal de Investigaciones. Se trataría de un cuerpo de elite. Tal como el FBI, se exigiría para el ingreso ser profesional universitario. Sería un cuerpo creado desde cero y con la idea de que comience a funcionar dentro de un tiempo prudencial luego de creado. Su director debería tener acuerdo del Senado y estabilidad periódica en su cargo. Su competencia serían los delitos federales y crímenes mayores, a requerimiento de las provincias. Debería contar con los más sofisticados laboratorios de criminalística.

Creación de un Organismo Federal de Investigación de Operaciones Financieras Ilegales. Sería un organismo similar al FinCEN que tendría a su cargo los delitos bancarios, la aplicación del secreto bancario y, en especial, la aplicación de la ley de lucha con el lavado de dinero, cuya promulgación se propone.

Reasignación de funciones de la Gendarmería Nacional y la Prefectura Naval Argentina. Deberían reestructurarse esas dos fuerzas, dándoles como funciones básicas la custodia de las fronteras y las de fuerza federal antimotines, de lucha antiterrorista y de seguridad física de bienes federales.

La modificación del sistema policial

De la misma forma que hicimos la propuesta en el ámbito federal, creemos que también debe llevarse a cabo en cada una de las provincias sobre la misma base. La policía municipal no necesariamente debe ser una organización distinta de la policía provincial desde el punto de vista orgánico pero sí funcionalmente.

Para ello, se propone que los comisarios (jefes máximos funcionales dentro de cada zona) sean elegidos por el pueblo de su jurisdicción. En definitiva, se trata de darle mayor compromiso e injerencia en la seguridad al pueblo.

Si bien estos aspectos no tienen que ver con la legislación federal, dado que se trata de la organización de las policías provinciales, se propondrá este sistema de organización desde el gobierno federal con apoyo económico para la reorganización.

Jerarquización de la función policial. Debe producirse una profunda reestructuración de los cuadros superiores. También debe modificarse la estructura salarial, de tal manera que quien llegue a los más altos niveles de conducción cobre una remuneración acorde con su jerarquía y responsabilidad. Esto funcionaría como incentivo para que el personal honesto y capaz se quede en la institución y cumpla con las duras exigencias que se le impondrían para acceder a aquellos cargos.

Para llegar a determinados grados dentro de la fuerza se debe obligatoriamente tener un título universitario acorde con la especialidad.

Descentralización jurisdiccional y geográfica. Se propone una descentralización de los niveles policiales desde el nivel federal, el nivel provincial y el nivel municipal en la convicción de que la inmediatez favorece la resolución de los conflictos.

Se adjudicaría responsabilidad o competencia en la investigación por calificación de delito y distribución geográfica.

Por ejemplo, el delito de hurto se adjudicaría a la Policía Municipal del Partido o Departamento donde se cometió. En cambio, el robo a mano armada sería competencia de la Policía Provincial.

Clara división de funciones. Tal como se indicó anteriormente, la falta de especialización es una debilidad importante de nuestro sistema de seguridad. Por lo tanto, deben dividirse adecuadamente las funciones y estar manejadas por especialistas. Así es que proponemos que en el nivel provincial se asignen las tareas de la siguiente forma:

Seguridad física de bienes y personas. Debería estar a cargo de una fuerza policial de calle en los niveles provincial y municipal.

Control de tránsito. Es un área que deberían abandonar la Policía Federal y las provinciales para dejarlas en manos de una policía municipal que podría ser o no la misma que se encargue de la investigación de pequeños crímenes.

Investigación. Ésta es un área muy sensible que debería ser integrada por hombres muy capacitados de las policías provinciales.

Reestructuración de la formación profesional. Proponemos crear escuelas regionales de formación profesional a las que concurra el personal de las policías integrantes de la región. Así, se crearían cinco o seis escuelas que reemplazarían a las actuales.

Asimismo, en esas escuelas se dictarían los cursos específicos de la actividad policial y de la especialización. Las demás especialidades de la formación, como áreas jurídicas, psicológicas o técnicas deberían ser dictadas en las Universidades Nacionales, con las que se formalizarían convenios.

No desconocemos la existencia de ámbitos de estudio específicos en las distintas fuerzas de seguridad, pero creemos imprescindible integrar a la policía con la sociedad, y que los primeros accedan a los puntos de vista de quienes tienen como actividad principal esas disciplinas (Derecho, Psicología, etc.). De esta manera, se evitará el encapsulamiento en visiones unilaterales y se les brindará a los policías más elementos para interactuar con la sociedad.

Creación de normas de imputación de responsabilidad: De la misma forma que se pretende la jerarquización de la policía, se propone la creación de normas de imputación de responsabilidad dolosa que agraven la situación del investigador negligente o imprudente.

Deben, en consecuencia, dictarse normas del Código Penal que impongan severas penas a quien, por su negligencia, haga perder la posibilidad de obtención de pruebas.

La función de la seguridad privada

Su destino primordial sería cubrir los riesgos generados por actividades que excedan los normales.

Se deberán someter a un estricto control respecto de su organización, capacitación de personal, elementos de seguridad, etc.

La autorización para iniciar su actividad y el control permanente sobre la misma deberán estar a cargo de un organismo federal de control que dependería del Ministerio de Seguridad.

La modificación del sistema penal y procesal federal

Entendemos que el sistema penal argentino requiere modificaciones. Mucho se ha discutido sobre temas filosóficos pero el problema radica en la falta de eficiencia del sistema. Es por ello que proponemos modificaciones que mejoren los resultados.

El fiscal como jefe de la investigación. Instalar al fiscal como responsable del éxito de la investigación generaría un vuelco espectacular con relación a la efectividad de la resolución positiva de las mismas.

Actualmente, el peso de la investigación recae en el juez. Éste tiene que ser imparcial y a la vez encontrar al responsable del delito. Si la policía hizo mal un procedimiento, es el juez quien lo anula como tercero juzgador.

En cambio, si el fiscal tuviera la responsabilidad de llevar adelante la investigación sería "socio" de la policía en el resultado. Si fracasa la investigación, si el procesado sale absuelto, la responsabilidad será suya. Es decir, el funcionario se transformará en el verdadero abogado del Estado, que será evaluado (entre otras cosas) por sus resultados.

Con esta función del fiscal se solucionaría el problema de la falta de comunicación policía-justicia. Para lograr este objetivo debe modificarse el Código Procesal Penal.

Negociación de la pena. Esta alternativa también sería una función del fiscal quien, luego de llegar al acuerdo, debería requerir la homologación del juez.

La idea es que se puedan descongestionar de causas los juzgados. Se está hablando de negociación de la pena previa al juicio y no de eximición de ella. Esto daría la posibilidad de tener rápidamente condenados cuyas sentencias se computarían para la reincidencia.

Nuevamente aquí el fiscal sería evaluado por sus resultados y el juez sería quien realmente juzgue y proteja los derechos de las partes.

Recompensa. Si bien es un tema muy discutible desde el punto de vista ético, la recompensa tiene una respuesta práctica muy útil.

Se trata de institucionalizar la recompensa y no la creación de la misma para casos especialísimos como ha sucedido en los casos AMIA o Cabezas. En casos de delitos mayores, se destina una partida para recompensar a quienes puedan aportar datos que contribuyan a identificar a los autores o a lograr su captura.

Conclusión

Finalmente, podemos resumir nuestra propuesta en algunos puntos:

No es necesario aumentar la cantidad de efectivos ni las penas a los delitos, sino la eficiencia del sistema penal argentino.

Debe reestructurarse integralmente el sistema de seguridad interior.

La represión del delito, o mejor la eficiencia del sistema penal, actúa como factor disuasorio.

Es necesario modificar el sistema de conducción y evaluación de las fuerzas de seguridad y policiales mediante la exigencia de cumplimiento de objetivos fácilmente mensurables.

Es necesario introducir modificaciones a las normas penales y procesales para aumentar la eficacia del sistema.

Es necesario descentralizar la labor policial.

Es necesario mejorar la productividad global del sistema de seguridad, transformándolo a fondo.

EDUCACIÓN: UN ESTUDIANTE, UN FUTURO

Una nueva concepción de la escuela pública

La propuesta de Acción por la República mantiene las premisas básicas de la educación publica argentina: gratuidad y universalidad de la enseñanza.

El hecho de que el Estado deba "asegurar la enseñanza primaria" en los términos constitucionales no significa que necesariamente deba proveer los servicios educativos a través de escuelas estatales. Para que una escuela sea pública es suficiente que el acceso sea libre para todos los ciudadanos con un financiamiento que puede ser todo estatal o parte estatal y parte privado.

En los últimos años Argentina realizó un avance importante tanto en materia de instituciones políticas, con la recuperación de la democracia, como en lo referente a instituciones económicas, una moneda sana, el sistema de precios como asignador de recursos, el presupuesto público más transparente, presentado en tiempo y forma, etc.

Ahora es preciso mejorar la calidad de otras instituciones que hacen al gasto social, como son los hospitales, la policía y, en el caso de la educación, las escuelas.

No se trata sólo de crear más escuelas sino instituciones educativas capaces de responder a las exigencias de calidad y cantidad de educación que demanda el mundo actual.

Los requerimientos están planteados en términos de metodologías y contenidos que posibiliten una mejor inserción en el mercado laboral, de políticas que promuevan la motivación y capacitación de los maestros, etc.

Un cambio de organización del sistema educativo

Proponemos una descentralización del sistema limitando fuertemente las estructuras burocráticas superiores (Ministerio, Secretarías, Subsecretarías, Direcciones, etc.) y trasladando poder de decisión y recursos hacia las escuelas, con una participación activa de los miembros de la comunidad, especialmente directivos de la escuela, docentes, padres y alumnos.

Como un caso extremo de descentralización y que será alentado desde el poder político se creará la posibilidad de apertura de escuelas públicas de la comunidad. Éstas podrán crearse a partir de la transformación de las escuelas públicas estatales o como proyectos educativos nuevos presentados por "Asociaciones Educativas".

Estas "Asociaciones Educativas" serán personas de derecho privado sin fines de lucro y estarán integradas por miembros de la comunidad, preferentemente docentes, padres de alumnos, organizaciones no gubernamentales u otras personas interesadas.

Estas nuevas instituciones presentarán sus proyectos educativos, respetando los principios fundamentales de la educación pública argentina, esto es, universal, laica y gratuita, además de los contenidos mínimos comunes requeridos para todas las escuelas.

El sistema educativo primario y polimodal quedará así estructurado como sigue:

Escuelas públicas estatales (con autonomía en materia de contenidos y gestión).

Escuelas públicas de la comunidad (con autonomía en materia de contenidos y gestión).

Escuelas privadas.

El Estado (estructura burocrática reducida con funciones de supervisión y control).

El proceso de transformación de escuelas públicas estatales en escuelas públicas de la comunidad será promovido desde el Estado, pero en forma gradual y no coercitiva, tratando que la emulación se produzca a partir de experiencias ejemplares.

Integración de la escuela, la familia, el hospital y la comisaría

Consideramos fundamental que exista una integración armónica entre las instituciones de la sociedad: la escuela, la familia, el hospital y la policía del barrio o sección más cercanos. La clave es educación y prevención.

Esta integración debe lograrse mediante programas concretos como los que se mencionan a continuación:

En lo financiero, tomar como base el sistema de Asignaciones Familiares que hoy excluye a los sectores más vulnerables (servicio doméstico, autónomos de bajos ingresos, trabajadores no registrados, desocupados, etc.) y reconvertirlo considerando como foco de protección a los hijos, independientemente de la condición de actividad de sus padres, y como condición excluyente la escolarización. Estos fondos se complementarán con un sistema de becas a los más necesitados.

Suplementos alimenticios (copa de leche y comedores escolares).

Medicina preventiva y vacunación.

Recreación y deporte aun fuera del ciclo lectivo para dar continuidad a la acción.

Formación y apoyo a la familia sobre drogas, alcoholismo, violencia familiar, seguridad, etc.

Para Acción por la República es fundamental que todo lo concerniente al manejo de recursos y gastos sea transparente, con rendiciones de cuentas y mediciones de resultados públicos y con participación y control de las instituciones de la comunidad, como grupos vecinales, parroquias, organizaciones civiles no gubernamentales, etc.

Acciones para el cambio

Para que la escuela tenga mejores posibilidades de obtener buenos resultados se ejecutarán varias acciones concurrentes en los dos primeros niveles de decisión: el Estado Nacional y las provincias.

Con un fuerte liderazgo político sobre lo educativo que lleve a la educación a la escala de prioridad en la agenda nacional para recobrar su valoración, con una asignación eficiente de recursos focalizándolos en la población con mayores problemas.

Se establecerán objetivos claros a alcanzar para los distintos niveles y áreas, con controles efectivos para que éstos se cumplan con autonomía de las escuelas.

Se mejorará la formación docente, introduciendo fuertes incentivos. Habrá competencia entre las Universidades para que sean de excelencia. Así nuestra educación estará en condiciones de pegar el salto cualitativo que le falta para estar en condiciones de acompañar el proceso de cambio estructural que se está llevando a cabo en la Argentina.

Acciones en el ámbito de la Nación

Las funciones del Estado Nacional, a través del Ministerio de Educación serán, además de las de planeamiento y control de gestión, las siguientes:

Establecer los lineamientos generales y definir prioridades para la capacitación docente, alentando que cada escuela determine sus propias necesidades de actualización, en contenidos, tiempos, etc. (hoy es el Ministerio el que establece las prioridades para cada área y las cabeceras provinciales las adaptan a

las propias realidades). Y que la capacitación se realice en servicio, en forma regular, en los propios establecimientos por los docentes más calificados y experimentados de las distintas áreas. Poniendo mayor énfasis en afianzar los contenidos académicos antes que en las metodologías pedagógicas.

Definir instrumentos específicos de capacitación y actualización de directivos, considerándola como una formación con entidad propia y no como una continuación de funciones docentes. Nuestra propuesta de reforma tiene que ver sobre todo con una nueva gestión de las escuelas, que tendrá a sus directivos como los mayores responsables, por lo que el Ministerio debe contribuir sustantivamente a su formación para que adquieran los conocimientos y habilidades que requiere esta función.

Fiscalizar que los objetivos mínimos, comunes y obligatorios a alcanzar para cada nivel (primario y secundario, o EGB y Polimodal) y área, acordados por el Consejo Federal de Cultura y Educación, se cumplan mediante evaluaciones del rendimiento escolar en todas las escuelas de gestión pública y privada a los alumnos de 4to. grado (actual 4to. año de la EGB), 1er. año (actual 8vo. Año de la EGB) y en el último año de la escuela secundaria (o último del Polimodal).

La información que se obtenga de estas evaluaciones será desagregada por establecimiento y adoptará estado público, otorgando transparencia al sistema, para que quienes deban tomar las decisiones de demanda cuenten con la información necesaria que les permita realizar la elección que consideren más conveniente. Esto se refiere tanto a los padres, en el proceso de selección del establecimiento para sus hijos, como así también para los administradores de las instituciones, en la elección de los planteles. Todos los alumnos de los 5tos. años del secundario, o último del actual Polimodal, serán sometidos a una evaluación obligatoria, en la idea de que los resultados de esta prueba sirvan de referente tanto para el ingreso en las Universidades, como para los futuros empleadores, en el caso de que los egresados decidan insertarse directamente en el mercado laboral.

Es importante dar señales claras a los alumnos para que sean consecuentes con su propio proceso de educación, y conscientes de que sus opciones futuras dependerán en gran parte del empeño que hubieren puesto en sus años de estudio anteriores. En la medida en que los controles acerca de los conocimientos que incorporen sigan siendo tan laxos como ahora, no puede esperarse que los resultados mejoren.

Además: Instituir premios a la excelencia, que dependerán del puntaje obtenido en la evaluación, y que consistirán en dinero para repartir entre los docentes, conforme a la política que establezca cada establecimiento.

Crear un Programa que integre a las escuelas que obtengan los peores puntajes en las pruebas de evaluación. El Ministerio se comprometerá a dar apoyo pedagógico, materiales didácticos y el trabajo de equipos "monitores" que supervisarán el aprendizaje de los alumnos.

Participar sistemáticamente de las pruebas TIMSS (Third International Mathematics and Sciencie Study) que relevan el rendimiento de alumnos en las áreas de Ciencia y Matemática, para conocer la competitividad de nuestro sistema frente al contexto internacional.

Asistencia a los estratos más marginados y pobres de la población, que es donde se concentran los mayores fracasos educativos, a través de estas acciones concretas:

Se asignará un refuerzo de recursos a las escuelas de enseñanza preescolar de sectores marginados para incorporar a los más pequeños en el sistema educativo. No sólo para que el preescolar actúe como guardería y comedor escolar, sino para que la estimulación temprana de estos chicos compense sus carencias de origen, y los exponga a experiencias de socialización que difícilmente puedan adquirir en su entorno. Esta acción ha resultado muy beneficiosa en Francia, donde hay en la actualidad un 100% de niños escolarizados a los 4 años. En la medida en que el conocimiento inicial sea más consistente, sin duda el progreso académico será mayor y la brecha entre los que más y menos tienen se acortará.

Becas

Muchos alumnos abandonan sus estudios antes de comenzar la escuela secundaria porque su familia necesita ponerlos a trabajar. Se otorgarán becas a los alumnos que acrediten fehacientemente urgencias económicas. Este beneficio se dará en propia mano al alumno mediante un contrato formal en que el beneficiario se comprometerá a una asistencia regular a clase y a lograr una calificación que supere los 6 puntos promedio en todas las áreas. La ayuda se interrumpirá si el alumno no cumple lo convenido.

Esta medida que se está practicando con éxito en Gran Bretaña, tendría como objetivo principal evitar el abandono y rescatar de la vagancia a adolescentes que no estudian ni trabajan, y que por ello pueden caer en la delincuencia o la drogadicción, y darles a cambio la posibilidad de que se mantengan más tiempo dentro del sistema, a la par que alcancen un mayor nivel de instrucción que los habilite a obtener un mejor empleo.

Mapa de escuelas en riesgo

En muchas zonas del país los maestros se han convertido en verdaderos agentes de contención de comunidades con graves problemas sociales debido a la pobreza y a la exclusión.

Proponemos hacer un mapa, provincia por provincia, de las escuelas en zonas de riesgo, y complementar la tarea del docente con programas de los Ministerios de Salud, de la Nación y provinciales, destinados a nutrición, vacunación, prevención de adicciones y de embarazos prematuros. Sugerimos un seguimiento de los niños con problemas, que sea llevado adelante por maestros y especialistas de los Ministerios de Educación de la Nación y las provincias y las correspondientes Secretarías de Desarrollo Social.

El trabajo interdisciplinario es fundamental, junto con la integración entre la familia, la escuela y el hospital más cercano.

Los maestros al frente del aula recibirán una capacitación especial para trabajar en estas zonas, y una bonificación salarial adicional.

Universidades Nacionales

El acceso gratuito de toda la población a los estudios universitarios es un caso notable de redistribución regresiva del ingreso, porque se está subsidian-

do a quienes podrían afrontar por sí mismos el costo, mientras que los realmente necesitados, en buena medida, no pueden concurrir a la universidad aunque sea gratuita por tener que trabajar para su sustento o el de su familia.

Actualmente el presupuesto para las Universidades públicas nacionales asciende a unos $1.800 millones por año y la matrícula total es de aproximadamente 900.000 estudiantes, lo que significa $2.000 por estudiante al año. Más de la mitad de esos jóvenes ó su familia pueden afrontar el pago de los estudios y, por lo tanto, no deberían usar los recursos públicos.

Como contrapartida hay miles de jóvenes que necesitarían más de $2.000 por año, para pagar el costo de la educación y mantenerse sin trabajar, estudiando en la universidad de su elección.

Conforme a esta visión, Acción por la República propone en materia de educación universitaria una combinación de arancelamiento para quienes tienen recursos suficientes para financiar sus estudios, con un esquema amplio de becas para los más necesitados y que merezcan ser apoyados por su capacidad y desempeño escolar.

Todos los estudiantes, también los becados, tendrán el poder de decidir qué carreras cursar y en qué universidades, públicas o privadas, con lo que es de esperar una sana competencia entre todas las instituciones y un mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

Ciencia y técnica

En materia de investigación proponemos que los fondos presupuestarios destinados a ese fin, del orden de los 700 millones de pesos anuales, sean asignados a financiar buenos proyectos de investigación, relevantes para el país, según el criterio de un Consejo de Investigación Científica y Técnica de alto nivel. Si la calidad de los proyectos y de los resultados son excelentes es posible que las fases sucesivas de las investigaciones sean complementadas con otros fondos provenientes del sector privado y/o de organismos internacionales.

Es decir que hay que promover la competencia entre las universidades y otros centros de investigación en la captación de fondos sobre la base de la calidad de los proyectos y de las investigaciones.

Esta es la forma de utilizar más eficientemente los fondos presupuestarios y, a su vez, incrementar los recursos destinados a la investigación científica y tecnológica.

Contribuir con asistencia técnica para la actualización profesional del personal docente en escuelas técnicas en función de la demanda social y económico-productiva. Aplicar los instrumentos necesarios para asegurar que los alumnos cuenten en su formación con una fuerte rotación por distintas especialidades, que no los limite a conocimientos que pueden resultar obsoletos a corto plazo.

Más importante aún, se instrumentarán mecanismos para que las empresas otorguen pasantías a los estudiantes avanzados de esta modalidad, factor indispensable para que éstos sumen a sus conocimientos teóricos, el cómo hacerlo y la inserción laboral.

Acciones en el ámbito de las Provincias y Municipios

En el segundo nivel de decisión, que compete a las provincias y municipios, éstos han desaprovechado hasta ahora la gran oportunidad que les brinda la Ley Federal de Educación con respecto a la posibilidad de hacer efectiva la descentralización hasta las propias escuelas y, en cambio, han optado por replicar en el ámbito provincial el sistema de la vieja burocracia que regía a escala nacional. Esta pesada burocracia se enquista en las cabeceras provinciales arrogándose la planificación centralizada del sistema, decidiendo sobre designaciones, sueldos, licencias, metodologías, calendario, etc., y quedándose con gran parte de los recursos disponibles.

Para desarmar esta estructura promoveremos dos medidas, que tendrán como objetivo trasladar recursos y poder de decisión directamente a la escuela y la comunidad escolar:

La descentralización en las áreas financiera, administrativa y pedagógica de todos los establecimientos de gestión oficial.

La creación de escuelas de autogestión comunitaria.

DESCENTRALIZACIÓN

En cuanto a la descentralización financiera proponemos el reemplazo del mecanismo de financiamiento de la oferta (que es el actual, por el que se asignan fondos a las distintas unidades basándose en presupuestos históricos) por uno basado en un subsidio por alumno. Es decir, vincular los recursos financieros que las instituciones reciben del fisco al número de alumnos que logren captar. El financiamiento se realizará sobre la base de la asistencia efectiva a clase de los alumnos matriculados en el establecimiento. Esta información surgirá de las declaraciones de las propias escuelas y estará sujeta al control por parte de las autoridades a través de inspecciones periódicas, aplicándose multas en caso de detectarse irregularidades. Prevemos un esquema de compensaciones que otorgue partidas superiores a escuelas que atiendan sectores desfavorecidos.

En lo que respecta a la descentralización administrativa, se otorgará a los establecimientos subvencionados la misma flexibilidad de la que gozan las escuelas privadas para el manejo de estas cuestiones, comenzando por autorizarles que generen recursos por sí mismos (aportes voluntarios de padres, cooperadoras, donaciones de particulares, entidades, etc.), que confeccionen y administren sus propios presupuestos, y que especifiquen las condiciones laborales e incentivos docentes.

Por último, la descentralización pedagógica está referida a la posibilidad de que cada institución pueda definir su propia oferta institucional que responda a su ideario, y que la distinga de las demás escuelas, y su currículum específico.

En cuanto al currículum, debe asegurar el cumplimiento de los objetivos del currículum nacional (que expresa el mínimo fundamental que todos los alumnos deben aprender) y de los objetivos del jurisdiccional. En cuanto a este último, incluye especificaciones que se adecuan a las características y ne-

cesidades de la región: el qué –contenidos–, el cómo –metodología– y el cuándo –calendario–. Proponemos que la descentralización pedagógica contemple sólo el qué, o sea los contenidos que hay que asegurar, pero el cómo y el cuándo corresponderá definir a cada centro educativo, según las necesidades de cada realidad.

Esta organización del sistema debería tender a maximizar los resultados del proceso educativo. La lógica es la siguiente: cada escuela tendrá tantos recursos como alumnos haya logrado captar.

A través de las evaluaciones nacionales, los padres conocerán los desempeños de las escuelas que elijan para sus hijos. Si los resultados son buenos, las escuelas atraerán más matrícula y con ello tendrán más recursos. Si los resultados son pobres, los padres reclamarán mejores resultados, o incluso cambiarán a sus hijos de colegio.

Esto hará que las escuelas estén focalizadas prioritariamente al rendimiento de sus alumnos, y para lograrlo deberían tener toda la libertad para elegir el camino que les convenga, incluso si esto supone extender el horario de clases o el calendario escolar.

El uso de esta libertad, y asumir el riesgo y la responsabilidad del desempeño de sus alumnos, sin duda al principio costará mucho a los docentes, y en particular a los directivos, atados desde siempre a los lineamientos que trazan las autoridades educativas, quienes les indican qué enseñar, cómo y cuándo hacerlo, restringiendo sus facultades de decisión, su iniciativa y creatividad.

Escuelas de Autogestión Comunitaria

La segunda propuesta tiene que ver con la creación de escuelas de autogestión comunitaria. Cada provincia legislará acerca de las normas y procedimientos que regularán el accionar de las escuelas de autogestión comunitaria.

Estos establecimientos deberán preservar los principios fundamentales de la educación pública argentina, esto es, universal, laica y gratuita.

Recibirán financiamiento público por cada alumno que asista efectivamente a clase. Podrán ser convertidas a partir de las escuelas estatales actuales o creadas por padres, docentes, miembros de la comunidad, empresarios, organizaciones sin fines de lucro o quienquiera que desee crear una opción de estas características.

Estas instituciones presentarán sus proyectos a un Comité de Evaluación dependiente del Ministerio de Educación de cada provincia, que los examinará y aprobará o rechazará. En caso de que sean aprobados, el Comité firmará un contrato mediante el cual la escuela autogestionada se comprometerá a alcanzar ciertos objetivos, que estarán referidos fundamentalmente a los estándares de incorporación efectiva de conocimientos por parte de los alumnos.

El Comité supervisará y evaluará permanentemente la escuela para garantizar el cumplimiento de los objetivos prefijados. Si las metas no fueran alcanzadas, el contrato no será renovado.

Estas escuelas quedarán liberadas de reglamentaciones oficiales con respecto a la administración, la enseñanza y el currículum, salvo los contenidos mí-

nimos comunes (en este caso vale lo mismo que lo mencionado para la descentralización pedagógica que auspiciamos para todas las escuelas de gestión oficial). Podrán definir su misión, y en función de ésta elegir y remover a sus docentes, determinar sus planes de estudio y métodos pedagógicos.

Se trata en definitiva de un canje: libertad y autonomía a cambio de mayor responsabilidad y compromiso, sujeto a un estricto control de resultados.

Profesionalización del maestro

No hay reforma educativa posible y viable sin una revalorización tanto económica como social y académica de la labor docente. Los docentes podrán elegir libremente entre trabajar en este sistema y/o en el otro. Con respecto a los docentes promoveremos también en el seno del Consejo Federal de Cultura y Educación:

La introducción de fuertes incentivos económicos para los docentes bajo un esquema en que los sueldos (y los cargos) estén asociados directamente a una mejor gestión, a los antecedentes académicos, a la capacitación y al presentismo, y no prioritariamente a la antigüedad.

Los salarios de los maestros también podrán mejorar si se acortan los largos períodos de inactividad laboral (71 días aproximadamente, varía según provincias) que se presentan durante las vacaciones escolares y se amplía la jornada laboral de 30 a 40 horas semanales como en otras actividades. Proponemos que las escuelas se reabran a partir del 15 de enero para recuperar alumnos y para tareas de planificación y trabajo en equipo entre directores y maestros.

El período de receso es un buen momento para dictar cursos de capacitación, en lugar de tener que hacerlo durante el año lectivo. El aumento de las horas/año efectivamente trabajadas por el docente permitirá aumentar, como se dijo, su salario. Esta política, además, reducirá notablemente los índices de repetición y deserción escolar.

Premios a la iniciativa y a la capacidad. Proponemos mejorar el sistema de incentivos en las retribuciones salariales. Actualmente los aumentos sólo son posibles por antigüedad; proponemos que también se bonifique a los maestros de acuerdo a resultados y capacitación. Los jóvenes con ambición profesional y vocación docente hoy descartan la carrera porque no ofrece perspectivas atractivas de crecimiento personal.

Mejorar la capacitación. Es imprescindible mejorar la calidad de la Red Federal de Formación Docente Continua impulsada por el Ministerio de Educación. Hay serias fallas en el sistema de selección y contratación de quienes imparten los cursos y en la evaluación de los resultados. Esto redunda en una enorme pérdida de tiempo de los maestros, que en muchos casos asisten a cursos de mala calidad. La Red no está contribuyendo a mejorar la calidad de la educación impartida en las aulas.

Educación para el empleo

La educación debe formar y preparar para el trabajo. Como el mundo del trabajo está cambiando y es muy dinámico, la educación debe adecuarse a esa realidad, alineando la oferta educativa a la demanda laboral.

El mercado laboral exige hoy perfiles de personas más complejos, autónomos, independientes y emprendedores. Así, nuestra propuesta considera el nexo educación/posibilidad de empleo como fundamental y auspicia una mayor descentralización en todos los niveles, con la convicción de que en un marco de libertad y autonomía de directivos y docentes en las escuelas, con la participación activa de la comunidad, la adaptación a los cambios se facilita.

La sociedad debe comprometerse

La educación en la Argentina no va a mejorar si la mayoría de los argentinos, empezando por padres y alumnos, le da la espalda a la escuela y piensa que su mantenimiento y mejora es un problema de funcionarios públicos, directores y maestros y no de cada uno de nosotros. Las escuelas que florecen son aquellas que tienen una comunidad comprometida con ellas.

La sociedad escuela

Tanto el EGB como el Polimodal deberán estar articulados con empresas, partidos políticos, reparticiones públicas y todas las organizaciones de la sociedad a través de pasantías. La sociedad debe abrirse como una gran escuela a los estudiantes. No deben utilizarse las pasantías como mano de obra barata sino como el ámbito en el que los estudiantes se convierten en aprendices y completan su educación.

Cooperadora para todas las escuelas carecientes

La experiencia demuestra que las escuelas insertas en comunidades con mayores recursos económicos reciben apoyo de las cooperadoras de padres, mientras que aquellas en zonas marginales, que son las que tienen los mayores problemas, no reciben, por razones obvias, apoyo de los padres de los alumnos y su entorno.

Se propiciará una ONG que se dedique a recolectar fondos y asistir a las escuelas en zonas de emergencia. Una especie de COAS –la cooperadora que asiste a los hospitales públicos– de las escuelas.

Sumar esfuerzos con la educación privada

Proponemos sumar tanto el esfuerzo público como privado para alcanzar la meta de una plena escolarización. Donde sea razonable, el gobierno nacional

o provincial debería apoyar con subsidios el aprovechamiento de la capacidad instalada de las escuelas privadas o la creación de escuelas privadas subsidiarias y de atención gratuita. Es imprescindible fomentar la complementación entre los esfuerzos públicos y privados.

Experiencias internacionales exitosas

La cuestión de la organización institucional y financiera del sistema educativo se debate actualmente en todo el mundo. Algunas experiencias exitosas en el sentido del cambio propuesto por AR para Argentina son las siguientes:

Los *charter schools* en EE.UU., que empezaron en 1991 en el Estado de Arizona y ya se han extendido a más de 30 Estados.

El sistema escolar rural de El Salvador, reconstituido luego de la Guerra Civil, que finalizó en 1992, con la iniciativa de los padres y de la comunidad rural, recibiendo y administrando en forma plena el presupuesto público respectivo.

En Nicaragua, la reforma del Ministro Belli durante la presidencia de Violeta Chamorro, creó Consejos Escolares autónomos en las escuelas, integrados por 4 padres, 3 docentes y 1 estudiante con excelentes calificaciones. Este Consejo elige al Director, contrata a los docentes y decide sobre métodos pedagógicos y gran parte de los contenidos. El Ministerio les paga a las escuelas una suma fija por alumno y el Consejo puede asignar otros recursos aportados por la comunidad.

En Chile, se estimuló la libre elección y la competencia entre colegios, con descentralización curricular y participación de los padres en las decisiones.

Hay otras experiencias similares en los países europeos.

SALUD:
UNA NECESIDAD, UN DERECHO

Acción por la República propone una nueva organización para el sector salud argentino. El principio rector de este cambio es brindar a todos los habitantes de la Nación la cobertura de un paquete de prestaciones comprehensivas, para que más allá de la condición laboral, social o económica de cada uno, todos accedan a un Programa Médico Obligatorio amplio, en condiciones de igualdad efectiva.

Desde una perspectiva más general, se trata de completar el proceso de modernización de la seguridad social iniciado con la reforma previsional y continuado con la de riesgos del trabajo.

Las bases conceptuales

La nueva organización implica un quiebre frente a los criterios obsoletos bajo los cuales opera el sector en la actualidad. Toma como base tres pilares fundacionales: universalidad, solidaridad y efectividad.

Universalidad

Frente a los regímenes fragmentados y desarticulados que operan en la actualidad, el plan de Acción por la República se basa en un seguro social universal.

La universalidad significa que todos los habitantes de la Nación tendrán derecho efectivo al acceso a la cobertura del sistema. El ámbito de cobertura comprende a los trabajadores asalariados (privados y públicos) y autónomos; a los jubilados y pensionados, y a los carenciados. En todos los casos el derecho se extiende de manera automática a todos los miembros de los respectivos grupos familiares. Todos tendrán garantizadas las prestaciones establecidas en un amplio Programa Médico Obligatorio.

Cada uno podrá elegir libremente la entidad que le brindará la cobertura. De esta manera los argentinos dispondremos de un sistema coherente con nuestra Constitución y con los principios que hemos adoptado para nuestra organización política y económica.

Solidaridad

Independiente de la vía a través de la cual cada uno acceda al seguro social, siempre tendrá garantizado el Programa Médico Obligatorio en igualdad de condiciones que el resto de la población. Esto no es óbice para que quien lo desee y disponga de los recursos pueda adquirir coberturas extraordinarias por encima del paquete regulado para el seguro universal (por ejemplo, mayor confort en la internación).

Para que la solidaridad sea efectiva y no una simple declamación es necesario tomar una serie de recaudos. En primer lugar, si se pretende que todos disfruten del Programa Médico Obligatorio en igualdad de condiciones en cuanto a calidad, accesibilidad y disponibilidad de los servicios, el régimen financiero tiene que garantizar mayores recursos a aquellos que previsiblemente tendrán mayores necesidades de asistencia, como los ancianos, los discapacitados y quienes padecen enfermedades crónicas.

Pero todavía más importante es que no todos disponen de igual capacidad de pago. Este problema deviene de que los trabajadores activos y pasivos financiarán su acceso y el de su grupo familiar al seguro a través del aporte calculado sobre sus ingresos.

Esto podría llevar a que, en algunos casos, el financiamiento resultara insuficiente para acceder al Programa Médico en condiciones de igualdad, cada

vez que los miembros del grupo familiar fueran numerosos y/o su perfil de riesgo elevado por la existencia de ancianos, discapacitados o enfermos crónicos. La situación sería incluso más crítica para los carenciados (desempleados, trabajadores informales y otras personas en situación social vulnerable) cuya capacidad de pago es nula.

Por esta razón, para garantizar el acceso al Programa Médico en condiciones de igualdad efectiva, el régimen financiero comprende un pilar contributivo complementado por otro de carácter solidario.

El primero se alimenta de los aportes personales sobre los salarios, jubilaciones, pensiones y rentas presuntas de los autónomos. El segundo, de rentas generales en los tres niveles de gobierno. Esto no implica aumentar el gasto público ya que la fuente de estos recursos proviene esencialmente de la transformación de los hospitales públicos.

Cuando el aporte alcance para cubrir la sumatoria de los costos de los PMO de todos los miembros del hogar, el financiamiento operará exclusivamente a través del régimen contributivo. Cuando sea insuficiente se activará un subsidio automático explícito hasta cubrir la brecha. En el caso de los carenciados el 100% del costo será financiado por el régimen solidario.

Efectividad

El sistema de salud no solamente tiene que operar bajo parámetros de excelencia en materia de atención médica sino también con niveles apropiados de efectividad.

¿Qué entendemos por efectividad? Aquello que la Organización Mundial de la Salud define "el logro de las intervenciones en salud para la población en su conjunto". Esta es una noción sencilla, pero muchas veces olvidada: el sistema de salud de una nación está para mejorar las salud de todo el conjunto de sus habitantes.

Si no está disponible para todos, si impone cargas que generan desempleo y exclusión, si distrae sus recursos en proveer prestaciones asombrosas pero por su propia naturaleza y costo disponibles sólo para unos pocos y en desmedro de los demás, el sistema carece de efectividad.

Más aún, si no está disponible para todos por igual, el acceso a las prestaciones para la salud deja de ser un derecho para convertirse en un privilegio.

Con los desafíos de inversión que demanda la baja cobertura del sistema educativo, los déficits de vivienda e infraestructura y el elevado desempleo sería contradictorio proponer una aumento en la inversión en servicios para la salud. La salud de la población sufre cuando una mala organización del sector lleva a erogaciones superiores a las necesarias, desplazando inversiones en áreas que son incluso más críticas para el bienestar y la salud misma de las personas, como las antes mencionadas.

Nuestro plan resuelve este problema al proponer explícitamente mecanismos que garantizan la efectividad en el diseño del sistema y en la gestión de los recursos. De esta manera, es factible sostener su coherencia con el resto de nuestra propuesta en materia de empleo e inversión en capital humano.

La efectividad no se consigue con oratoria. Es necesario introducir reglas de juego inteligentes, que premien la excelencia en la gestión y en la prestación, y castiguen por igual la ineficacia y la ineficiencia.

En el diseño y operatoria del plan de salud de Acción por la República, la racionalidad de todo el sistema se orienta hacia la prestación y ésta hacia la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad. Esto eliminará los amplios espacios que actualmente se presentan para la discrecionalidad, la corrupción, la intermediación parasitaria y la burocracia.

Sobre tales premisas, nuestro plan garantiza la efectividad del sistema de salud en su conjunto.

Las bases operativas

La Figura 1 resume los esquemas operativos a través de los cuales se instrumentan los principios conceptuales señalados anteriormente.

FIGURA 1: ESQUEMA OPERATIVO

Seguro Universal

Todos los habitantes serán beneficiarios del Seguro Social por su sola condición de ser habitantes de la Nación. Esto les da derecho, sin ningún tipo de limitaciones, a las prestaciones previstas en el Programa Médico Obligatorio.

Financiamiento contributivo

Los trabajadores en relación de dependencia del sector privado y público (en los tres niveles de gobierno; los trabajadores autónomos, y los jubilados, pensionados y demás beneficiarios del sistema de seguridad social realizarán un aporte al seguro social proporcional a las remuneraciones que perciban. Estos fondos irán de manera directa al Agente del Seguro que el beneficiario haya elegido libremente, eliminándose los impuestos al trabajo. Con este aporte cada afiliado tiene garantizado el Programa Médico Obligatorio para él y su familia.

Financiamiento solidario

En caso de que el monto aportado no sea suficiente para cubrir el costo del Programa Médico Obligatorio correspondiente al grupo familiar, el régimen solidario cubrirá la brecha a través de un subsidio focalizado.

Los carecientes tendrán garantizado el acceso al seguro a través del régimen de financiación solidaria que cubrirá el 100% del costo, a través de un subsidio focalizado. Esta reforma exige la registración de todas estas personas y la transformación de los hospitales públicos. Como en los demás casos, la cobertura de los carecientes se realizará a través del Agente del Seguro que elija cada grupo familiar.

Financiamiento siempre suficiente

Los Agentes del Seguro responsables de proveer a cada beneficiario las prestaciones previstas en el Programa Médico Obligatorio recibirán por cada persona, para ese fin, una suma de dinero que siempre alcanzará, porque tal monto estará calculado en función de los factores de riesgo epidemiológico de cada persona (edad, sexo, discapacidades, enfermedades crónicas). Este es un factor clave para eliminar cualquier atisbo de segregación en contra de los más vulnerables.

Libertad de elección y competencia entre Agentes del Seguro

Los responsables de proveer las prestaciones serán los Agentes del Seguro, que serán elegidos libremente por los beneficiarios, actuando por lo tanto en régimen de competencia.

Para que la libre elección tenga éxito debe ser real y efectiva para todos, mediante un marco normativo apropiado orientado a promover la competencia entre las entidades. Entre otros aspectos, la normativa debe prevenir y castigar posibles conductas discriminatorias. Esto se consigue con los mecanismos de financiamiento ya mencionados y debe complementarse con un esquema de reaseguros para las enfermedades catastróficas o de alto costo y baja incidencia, al igual que para cubrir las prácticas de alta complejidad tecnológica y los trasplan-

tes de órganos. Todos estarán reasegurados de forma tal que ante la eventual presencia de una enfermedad catastrófica, la persona no sea discriminada ni pierda su posibilidad de ejercer la libertad de elección. Simultáneamente, el reaseguro contribuirá a la estabilidad financiera del sistema al brindar mayor previsibilidad en el costo de los Agentes del Seguro.

Deberá reglarse asimismo la producción y distribución de información oportuna, completa y veraz, sobre todos los aspectos económico-financieros y prestacionales de los Agentes del Seguro, de manera que todos ejerzan sus opciones de manera perfectamente informada, fundada en elementos de juicio objetivos.

Ingreso de nuevos Agentes en el sistema

Un corolario de la libertad de elección de los beneficiarios y la competencia entre los Agentes del Seguro es la posibilidad de que ingresen nuevos Agentes. Toda entidad que cumpla con los requisitos de solvencia, capacidad técnica y estructura operativa contenidos en el marco regulatorio, podrá operar como Agente del Seguro y -por ende- podrá ser elegida por los beneficiarios.

Todas las entidades que pretendan operar en el sistema del Seguro Universal de Salud (obras sociales, mutuales, empresas de medicina prepaga, compañías de seguros, cooperativas, etc.) deberán convertirse en Agentes del Seguro y estarán sujetas a idénticas reglas, compitiendo en igualdad de condiciones.

Para garantizar este principio se eliminarán todas las asimetrías impositivas y el Estado no operará como Agente del Seguro sino que se concentrará en las funciones de regulación, supervisión y control.

El nuevo rol del Estado

El Estado ejercerá la función de conducir el sistema, para que no se aparte de los objetivos trazados. Se concentrará en garantizar la libre elección y la competencia, asegurando la transparencia del mercado, en un marco de reglas de juego uniformes e imparciales.

Algunos de los aspectos a regular y controlar se refieren a: estándares de calidad que deberán cumplir los Agentes del Seguro, que serán muy rigurosos y crecientes en el tiempo; requisitos de solvencia económica de los Agentes, acorde a las responsabilidades asumidas; normas y programas para la acreditación y categorización de los prestadores.

El Estado deberá exigir a los Agentes y hacer pública toda la información relevante sobre el sistema, los Agentes y sus prestadores, con el fin de dar elementos para el ejercicio informado de la libertad de elección, fortaleciendo el papel de evaluadores soberanos y permanentes que tienen los beneficiarios bajo este régimen. Asimismo, deberá constituir una instancia efectiva para la resolución de conflictos entre los Agentes y los beneficiarios, velando por los derechos de éstos y aplicando los apercibimientos y sanciones que correspondan en caso de incumplimientos por parte de aquéllos.

El rol de las entidades intermedias

La afiliación a los Agentes del Seguro podrá realizarse de manera individual o colectiva. Esto implica que un grupo de personas, nucleadas voluntariamente por cualquier tipo de afinidad, a través de una entidad intermedia, podrán negociar colectivamente su incorporación a un Agente del Seguro. Esto permitirá que, por ejemplo, un centro de jubilados o una obra social que no acceda a la condición de Agente del Seguro opere como "formador de cartera". En la medida en que la asociación sea voluntaria es posible aumentar la calidad de las coberturas gracias a la reducción en los costos de comercialización, controles más eficaces y mayor poder de negociación.

Los hospitales públicos

La cobertura de los carecientes estará a cargo del Seguro Social. Los carecientes tendrán la posibilidad de elegir entre todos los Agentes del Seguro en los mismos términos que los asalariados, los autónomos y los jubilados.

Integración al Seguro Social y subsidio a la demanda

En la actualidad, el hospital público tiene asignada una multiplicidad de funciones, no bien definidas, que limitan el espacio para la buena dministración. Se concibe hoy que el rol del hospital es proveer atención a cualquier ciudadano, aun cuando tenga cobertura en la seguridad social o en el sector privado, y/o posibilidades económicas.

De esta forma, la parte del presupuesto público que debería destinarse a la atención de los carecientes se ve desvirtuada y limitada, dado que se diluye entre la variedad de responsabilidades que el hospital tiene con la comunidad y el subsidio implícito hacia las obras sociales y las empresas privadas. Por otra parte, al tener garantizado su financiamiento independientemente de los servicios que brinden, constituyen una estructura de incentivos perversa que castiga la excelencia y premia la mediocridad.

El plan contempla trasladar al Seguro Social la cobertura de los carecientes. Esto significa reemplazar el esquema de subsidio a la oferta por el de subsidio a la demanda, con lo que el grueso del financiamiento queda vinculado a la capacidad de los hospitales para resolver las necesidades de los usuarios.

El hospital público operará, por un lado, como prestador médico que vende sus servicios a los Agentes del Seguro. Por otro lado, será el ejecutor de las políticas sanitarias y de educación en función de los programas que se decidan financiar con los presupuestos públicos. Para lograr estos objetivos tiene que disponer de autonomía administrativa total en el manejo de sus recursos financieros y humanos. Ésta es una condición para conseguir eficiencia y buena gestión.

Con esta solución, los carecientes tendrán la posibilidad de elegir entre todos los Agentes del Seguro en los mismos términos que los asalariados, los autónomos y los jubilados. Así, dejarán de ser personas sin cobertura que recurren a un hospital como última instancia, para pasar a tener un seguro de salud y la posibilidad de elegir la entidad que mejor servicio les brinde. Los hospitales dejarán de ser entidades burocratizadas para convertirse en organizaciones dinámicas dirigidas por miembros de la comunidad donde operan incentivos que estimulan el esfuerzo y la calidad.

Hacia los hospitales de comunidad

La reforma integral del hospital público se va a conseguir cuando se complete un proceso no compulsivo de transformación de los hospitales públicos en hospitales de la comunidad. Es decir en hospitales que no dependan para nada de la estructura burocrática del Estado, sino que sean propiedad de entidades de bien público interesadas en la salud de la población y capaces de organizar buenos sistemas prestacionales. Un excelente ejemplo de esta transformación lo provee el Hospital Privado de Comunidad de Mar del Plata.

APÉNDICE II
LA LEY DE CONVERTIBILIDAD

CONVERTIBILIDAD DEL AUSTRAL

Ley N° 23.928

Sancionada: 27 de marzo de 1991.
Promulgada: 27 de marzo de 1991.

El Senado y la Cámara de Diputados
de la Nación Argentina, reunidos en Congreso,
etc., sancionan con fuerza de ley:

TÍTULO I
DE LA CONVERTIBILIDAD DEL AUSTRAL

Artículo 1°.– Declárase la convertibilidad del Austral con el Dólar de los Estados Unidos de América a partir del 1° de abril de 1991, a una relación de DIEZ MIL AUSTRALES (₳ 10.000) por cada DÓLAR, para la venta, en las condiciones establecidas por la presente ley.

Artículo 2°.– El BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA venderá las divisas que le sean requeridas para operaciones de conversión a la relación establecida en el artículo anterior, debiendo retirar de circulación los Australes recibidos en cambio.

Artículo 3°.– El BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA podrá comprar divisas a precios de mercado, con sus propios recursos, por cuenta y orden del GOBIERNO NACIONAL, o emitiendo los Australes necesarios para tal fin.

Artículo 4°.– En todo momento, las reservas de libre disponibilidad del BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA en oro y divisas extranjeras serán equivalentes a por lo menos el CIENTO POR CIENTO (100%) de la base monetaria. Cuando las reservas se inviertan en depósitos, otras operaciones a interés, o en títulos públicos nacionales o extranjeros pagaderos en oro, metales preciosos, dólares estadounidenses u otras divisas de similar solvencia, su cómputo a los fines de esta ley se efectuará a valores de mercado.

Artículo 5°.– El BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA deberá introducir las modificaciones pertinentes en su balance y estados contables para reflejar el monto, composición e inversión de las reservas de libre disponibilidad, por un lado, y el monto y composición de la base monetaria, por el otro.

Artículo 6º.– Los bienes que integran las reservas mencionadas en el artículo anterior constituyen prenda común de la base monetaria, son inembargables, y pueden aplicarse exclusivamente a los fines previstos en la presente ley. La base monetaria en australes está constituida por la circulación monetaria más los depósitos a la vista de las entidades financieras en el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, en cuenta corriente o cuentas especiales.

TÍTULO II
DE LA LEY DE CIRCULACIÓN DEL AUSTRAL CONVERTIBLE

Artículo 7º.– El deudor de una obligación de dar una suma determinada de Australes cumple su obligación dando el día de su vencimiento la cantidad nominalmente expresada. En ningún caso se admitirá la actualización monetaria, indexación por precios, variación de costos o repotenciación de deudas, cualquiera fuere su causa, haya o no mora del deudor, con posterioridad al 1° del mes de abril de 1991, en que entra en vigencia la convertibilidad del Austral.

Quedan derogadas las disposiciones legales y reglamentarias y serán inaplicables las disposiciones contractuales o convencionales que contravinieren lo dispuesto.

Artículo 8º.– Los mecanismos de actualización monetaria o repotenciación de créditos dispuestos en sentencias judiciales respecto a sumas expresadas en Australes no convertibles, se aplicarán exclusivamente hasta el día 1° del mes de abril de 1991, no devengándose nuevos ajustes por tales conceptos con posterioridad a ese momento.

Artículo 9º.– En todas las relaciones jurídicas nacidas con anterioridad a la convertibilidad del Austral, en las que existan prestaciones pendientes de cumplimiento por ambas partes, o en aquellas de ejecución continuada con prestaciones y contraprestaciones periódicas, el precio, cuota o alquiler a pagar por el bien, obra, servicio o período posterior a ella, se determinará por aplicación de los mecanismos previstos legal, reglamentaria o contractualmente, salvo que dicho ajuste fuera superior en más de un DOCE POR CIENTO (12%) anual al que surja de la evolución de la cotización del Austral en Dólares estadounidenses entre su origen o el mes de mayo de 1990, lo que fuere posterior, y el día 1° del mes de abril de 1991, en las condiciones que determine la reglamentación. En este último caso la obligación de quien debe pagar la suma de dinero, se cancelará con la cantidad de Australes que corresponda a la actualización por la evolución del Dólar estadounidense por el período indicado, con más un DOCE POR CIENTO (12%) anual, siéndole inoponibles las estipulaciones o condiciones originales.

Artículo 10.– Deróganse, con efecto a partir del 1° del mes de abril de 1991, todas las normas legales o reglamentarias que establecen o autorizan la indexación por precios, actualización monetaria, variación de costos o cualquier otra forma de repotenciación de las deudas, impuestos, precios o tarifas de los bienes, obras o servicios. Esta derogación se aplicará aun a los efectos de las relaciones y situaciones jurídicas existentes, no pudiendo aplicarse ni esgrimirse nin-

guna cláusula legal, reglamentaria, contractual o convencional –inclusive convenios colectivos de trabajo– de fecha anterior, como causa de ajuste en las sumas de Australes que corresponda pagar, sino hasta el día 1° de abril de 1991, en que entra en vigencia la convertibilidad del Austral.

Artículo 11.– Modifícanse los artículos 617, 619 y 623 del Código Civil, que quedarán redactados como sigue:

"Artículo 617: Si por el acto por el que se ha constituido la obligación, se hubiere estipulado dar moneda que no sea de curso legal en la República, la obligación debe considerarse como de dar sumas de dinero."

"Artículo 619: Si la obligación del deudor fuese de entregar una suma de determinada especie o calidad de moneda, cumple la obligación dando la especie designada, el día de su vencimiento."

"Artículo 623: No se deben intereses de los intereses, sino por convención expresa que autorice su acumulación al capital con la periodicidad que acuerden las partes; o cuando liquidada la deuda judicialmente con los intereses, el juez mandase pagar la suma que resultare y el deudor fuese moroso en hacerlo. Serán válidos los acuerdos de capitalización de intereses que se basen en la evolución periódica de la tasa de interés de plaza."

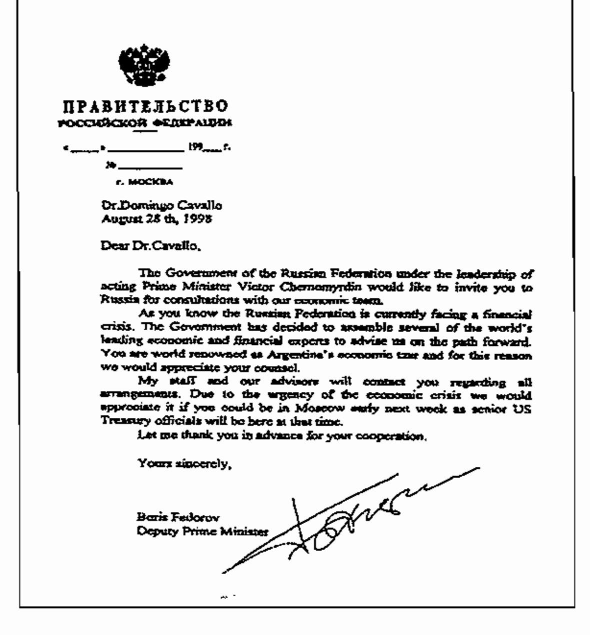
Artículo 12.– Dado el diferente régimen jurídico aplicable al Austral, antes y después de su convertibilidad, considéraselo a todos sus efectos como una nueva moneda. Para facilitar dicha diferenciación, facúltase al PODER EJECUTIVO NACIONAL para reemplazar en el futuro la denominación y expresión numérica del Austral, respetando la relación de conversión que surge del artículo 1°.

Artículo 13.– La presente ley es de orden público. Ninguna persona puede alegar en su contra derechos irrevocablemente adquiridos. Derógase toda otra disposición que se oponga a lo en ella dispuesto. La vigencia se fija a partir del día siguiente de su publicación oficial.

Artículo 14.– Comuníquese al Poder Ejecutivo Nacional.– ALBERTO R. PIERRI.– EDUARDO A. DUHALDE. – Esther H. Pereyra Arandia de Pérez Pardo.– Hugo R. Flombaum.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS VEINTISIETE DÍAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y UNO.

Apéndice III
CARTA DE BORIS FEDOROV, VICE PRIMER MINISTRO DE LA FEDERACIÓN RUSA, A DOMINGO CAVALLO



ПРАВИТЕЛЬСТВО
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

«___» ________ 199__ г.

№ ________

г. МОСКВА

Dr.Domingo Cavallo
August 28 th, 1998

Dear Dr.Cavallo,

The Government of the Russian Federation under the leadership of acting Prime Minister Victor Chernomyrdin would like to invite you to Russia for consultations with our economic team.

As you know the Russian Federation is currently facing a financial crisis. The Government has decided to assemble several of the world's leading economic and financial experts to advise us on the path forward. You are world renowned as Argentine's economic tzar and for this reason we would appreciate your counsel.

My staff and our advisors will contact you regarding all arrangements. Due to the urgency of the economic crisis we would appreciate it if you could be in Moscow early next week as senior US Treasury officials will be here at that time.

Let me thank you in advance for your cooperation.

Yours sincerely,

Boris Fedorov
Deputy Prime Minister

Dr. Domingo Cavallo
Agosto 28, 1988

Estimado Dr. Cavallo:

El gobierno de la Federación Rusa, bajo la conducción del Primer Ministro a cargo, Víctor Chernomyrdin, desearía invitarlo a Rusia para realizar consultas con nuestro equipo económico.

Como usted sabe, la Federación Rusa enfrenta actualmente una crisis financiera. El gobierno ha decidido juntar a varios expertos mundiales en economía y finanzas, para que nos asesoren sobre el rumbo a seguir. Usted tiene prestigio mundial como zar de la economía argentina, y por consiguiente apreciaríamos su asesoramiento.

Mis colaboradores y asesores se contactarán con usted para resolver las cuestiones operativas. Debido a la urgencia que genera la crisis económica, apreciaríamos si pudiera estar en Moscú a comienzos de la semana próxima, cuando también estén altos funcionarios de la Tesorería de los Estados Unidos.

Permítame agradecerle por anticipado su cooperación.

Atentamente.

Boris Fedorov
Viceprimer ministro

Apéndice IV
CONFERENCIA DE PRENSA DEL DOCTOR CAVALLO AL FINALIZAR SU GESTIÓN

Hotel Sheraton, Buenos Aires,
27 de julio de 1996

DOMINGO CAVALLO: Como anoche y esta mañana había mucha gente de prensa frente a mi casa y hoy varios periodistas me acompañaron durante dos horas de caminata sacando fotos, tratando de hacerme preguntas, he querido tener esta última conversación con ustedes ahora que dejo el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. En primer lugar para agradecerles, porque ustedes han desarrollado una labor que es compleja y yo no siempre los he tratado todo lo bien que se merecen, así que les pido disculpas si en alguna oportunidad no me paré a contestar preguntas cuando trataban de entrevistarme o si a veces contesté de alguna manera un poco ruda.

Hoy he leído algunos artículos de prensa y algunas editoriales que me han emocionado. Por ejemplo la del *Buenos Aires Herald* o la del diario *La Nación*, lo mismo que un artículo de Juan Alemann en *La Nación* y muchos otros que me hacen ver que la prensa no sólo critica, no sólo comenta las cosas negativas, sino también a veces reconoce algunas de las cosas que se logran durante una gestión. Por eso les quiero agradecer.

Antes que me hagan preguntas, les quiero decir que la circunstancia de dejar el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, es importante para el país, porque vamos a demostrar los argentinos que a diferencia de lo que algunos venían diciendo, esta nueva organización económica del país, estas nuevas reglas de juego, no dependen de determinados hombres sino que son capaces de hacer funcionar bien a nuestra economía y ayudan a resolver los problemas sin altibajos, sin sobresaltos, con continuidad.

Esto va a demostrar la fortaleza de las instituciones políticas y económicas de nuestro país. Por eso ya como ciudadano y también como ex canciller y como ex Ministro de Economía y Obras y Servicios Públicos voy a hacer todo lo que esté a mi alcance para que seamos los argentinos capaces de demostrar esta solidez de nuestras instituciones políticas y económicas.

Quedo a disposición de ustedes para contestar las preguntas que quieran formularme.

PERIODISTA: ¿Usted se mostró sorprendido, se sintió de alguna manera traicionado –discúlpeme por la expresión– por la forma en que se produce su relevo? Usted fue citado por el presidente, discutieron problemas técnicos atinentes a su cartera y posteriormente cuando usted estaba trabajando en temas económicos se

anunció muy rápidamente por parte del Secretario de Medios que había sido relevado de su cargo sin que el presidente se lo hiciera saber por supuesto cuando estuvieron reunidos a la mañana. ¿Cual es su evaluación de todo esto, de la forma en que se ha producido su reemplazo?

DC: No, no fui sorprendido ni fue algo inesperado para mí. Yo había conversado varias veces con el Presidente como sería mi salida del Ministerio de Economía y esa misma mañana lo habíamos conversado; en todo caso lo que no conocía con exactitud era cuántas horas o cuántos días iban a pasar hasta el momento en que yo debería presentar la renuncia, pero era algo que yo tenía calculado, que el Presidente Menem tenía también calculado. Por supuesto yo le había dicho al Presidente Menem que no abandonaría el barco y mucho menos en momentos difíciles, pero que cuando él considerara que era el momento oportuno para producir un cambio obviamente debíamos hacerlo, porque el que siempre se hablara de que iba a cambiar el Ministro de Economía y luego no se produjera el cambio, estaba llevando también a una situación de incertidumbre que no es buena para el funcionamiento de la economía. Así que yo no me he visto sorprendido ni me siento molesto. El Presidente Menem siempre ha demostrado gran inteligencia en el manejo de los tiempos, en el manejo de circunstancias críticas, esa es una de las virtudes que lo caracterizan como hombre de estado y creo que esta vez la realidad mostrará que ha acertado, como lo ha hecho en las oportunidades anteriores.

P: ¿Cual es su situación en base a los procesos que tiene frente a la justicia ahora que es un simple ciudadano.

DC: Como todos los ciudadanos tenemos que dar cuenta de nuestros actos ante la justicia cuando somos reclamados y en ese sentido yo me siento muy tranquilo y me pongo a disposición de los jueces y de todos los que tengan alguna duda sobre mi conducta para ser juzgado como corresponde.

P: ¿Usted ha pactado algún tipo de inmunidad judicial con el Presidente Menem?

DC: No, señorita. En ningún lugar del mundo se hace esa clase de pactos. Además, imagínese que el poder judicial es un poder independiente, así mal puedo pactar algo con el Presidente Menem en esos términos.

P: (...) Roberto Alemann y también Miguel Angel Broda. ¿Considera usted que esto constituye un punto inicial débil para el actual ministro Roque Fernández? Y ¿en caso de que el plan de convertibilidad en algún tiempo se caiga, la culpa va a ser suya o de quien lo sucede?

DC: Le voy a contar una anécdota. Cuando fue designado presidente del Banco Central, Roque Fernández, primero, con el Presidente Menem le habíamos ofrecido el cargo a Roberto Alemann que no lo aceptó; luego Adalbert Krieger Vasena que no lo aceptó; después de pensarlo dos días me llamó y me dijo "Domingo, quisiera poder ayudarlo, pero no estoy en condiciones de asumir esa responsabilidad"; y finalmente el Presidente Menem y yo en ese momento como Ministro de Economía, decidimos que fuera Roque Fernández que había sido vicepresidente. Y fue un excelente presidente del Banco Central, que manejó una crisis muy difícil como la del año pasado, con una decisión, una paciencia y una

solidez muy grande. Así que yo estoy seguro que como Ministro de Economía puede ocurrir exactamente lo mismo. En realidad Roque Fernández le está haciendo un valioso servicio al país; él no podía sustraerse a aceptar el cargo de Ministro de Economía y Obras y Servicios Públicos siendo presidente del Banco Central y habiendo estado trabajando en este gobierno desde el inicio de la gestión del Presidente Menem. El Presidente Menem primero le ofreció a Roberto Alemann, incluso porque él siempre había pensado en esa alternativa, muchas veces lo habíamos conversado. Esa misma mañana cuando yo lo fui a ver y hablamos de mi salida del Ministerio de Economía, él me preguntó quién pensaba yo que me podía reemplazar y yo le dije "Creo que Roberto Alemann es la primera alternativa que el Presidente debía considerar"; pero él me dijo: "la otra vez no aceptó ser presidente del Banco Central"; entonces yo le dije: "a lo mejor aceptaba ser Ministro de Economía", así que es natural que el Presidente primero le haya ofrecido a Roberto Alemann.

Roque Fernández va a ser un hombre que va a contar con toda la capacidad técnica y las cualidades humanas y profesionales que se necesiten para ser Ministro de Economía. Desde ese punto de vista no le falta nada. Tiene además experiencia, porque haber sido presidente del Banco Central, incluso en momentos difíciles como el año pasado, significa acumular experiencia.

Pero la clave de la continuidad tanto de la estabilidad como de la reactivación económica que ya se ve claramente en el segundo trimestre de este año, y del proceso de crecimiento económico que fue tan vigoroso entre el '91 y el '94 y que estoy seguro que puede continuar vigoroso en lo que resta de la década, va a depender de que se mantengan las reglas de juego y de la seguridad que los inversores del interior y del exterior tengan sobre el mantenimiento de las reglas de juego. Y eso no depende del Ministro de Economía y Obras y Servicios Públicos, tampoco depende del presidente del Banco Central; eso depende fundamentalmente de la dirigencia política y particularmente de la dirigencia política del partido gobernante. Yo creo que la clave para que las expectativas sean favorables, para que sigan las inversiones, para que consigamos financiamiento, para que todo funcione bien, está en lo que digan y hagan los legisladores del partido justicialista en el congreso y por supuesto el resto de los miembros del gabinete y el propio Presidente Menem.

Respecto de lo que va a decir el Presidente Menem yo no tengo ninguna duda porque siempre ha demostrado gran convicción y determinación para impulsar el programa económico que puso en marcha desde el primer día de su gestión. Además lo ha ratificado ayer. Y además todo el gabinete acompaña esta misma determinación del Presidente Menem. Si los bloques justicialistas de senadores y diputados le dan al Presidente Menem, al jefe de gabinete y a su Ministro de Economía, el apoyo que se necesita para asegurar la continuidad de las reformas económicas, no debería haber dificultad alguna.

Yo me alegro de haber escuchado esta mañana que ahora los legisladores parecen dispuestos a sacar rápidamente la autorización para privatizar Yacyretá, las centrales nucleares, los aeropuertos. Espero que también ratifiquen y transformen en ley los decretos de necesidad y urgencia que ha debido sancionar el Poder Ejecutivo, y espero que desde el bloque justicialista no aparezcan iniciativas contra-

dictorias con la reforma económica. Me refiero concretamente a que no salgan iniciativas de crear entes reguladores para fijar tarifas políticas.

He escuchado a un diputado justicialista, presidente de la comisión de industria, hablar de que habría que fijar en 0,97 el peaje que por contrato está en 1,30 o 1,40. Imagínense ustedes que quien se va a presentar en la licitación del puente Buenos Aires-Colonia o del puente Rosario-Victoria o cualquiera de las otras obras a ser financiadas por peaje, si hay iniciativas legislativas que dicen que el gobierno, arbitrariamente, va a fijar tarifas políticas como se hizo en otras décadas y llevaron a la estatización de las empresas que por entonces eran privadas.

Por eso la clave de que Argentina siga creciendo, como lo hizo entre el '91 y el '94 y como la reactivación del último trimestre insinúa que puede crecer en los próximos años, la clave de que aumente el nivel de empleo, la clave de que se mantenga la estabilidad, depende no de lo que haga y diga el Ministro de Economía, depende de la convicción que demuestre el partido justicialista, sobre todo a través de los legisladores para mantener las reglas de juego, profundizar las reformas y darle seguridad a los que tienen que arriesgar sus ahorros en el país, tanto los ahorristas argentinos como los ahorristas del exterior.

P: Se predecía que los roces dentro del gabinete nunca fueron una cuestión de personalidades sino de cuestiones políticas a fondo. ¿Entonces cuáles fueron las diferencias políticas que provocaron su relevo?

DC: No ha habido diferencias políticas dentro del gabinete y mucho menos con el Presidente Menem. Hemos tenido una identificación total en materia de las nuevas reglas de juego económicas y la implementación de la política económica, y el Presidente Menem dio siempre directivas claras y apoyó todo lo que yo vine haciendo como Ministro de Economía. Lo mismo ocurrió en materia de trabajo y seguridad social, con todo lo que fue proponiendo el ministro Caro Figueroa, y también en materia de política exterior, con lo que ha propuesto el ministro Di Tella, y cada uno de nosotros.

En mi opinión, mi desgaste y el hecho de que yo ya no pueda seguir siendo Ministro de Economía, tiene que ver con otra cosa, tiene que ver con que seguramente por errores míos yo agoté mi capacidad de persuasión sobre los bloques justicialistas de diputados y senadores.

Obviamente desde mediados del '94, yo diría desde la reforma de la Constitución, pero más claramente desde el 14 de mayo del año pasado, los bloques justicialistas de senadores y diputados no trataban las iniciativas legislativas que veían vinculadas a la política económica. Tenían iniciativas legislativas contradictorias con la nueva organización económica y la transformación de la economía. Y cuando debíamos echar mano a un decreto de necesidad y urgencia, de inmediato se pronunciaban por su derogación o anulación.

Obviamente esto hacía imposible que yo continuara como Ministro de Economía y seguramente ésta es una de las cosas que el Presidente Menem tuvo en cuenta al decidir que yo debía presentar la renuncia. Yo espero que, con un nuevo Ministro de Economía, el congreso apruebe rápidamente las iniciativas del Poder Ejecutivo que son fundamentales para mantener la credibilidad en la Argentina; que convalide los actos que por necesidad y urgencia el Presidente Me-

nem se vea obligado a decidir; y que por otro lado no tengan, por lo menos los legisladores justicialistas, iniciativas que tomen estado parlamentario y que sean antagónicas o contradictorias o incoherentes con esta formidable transformación económica que el Presidente Menem ha llevado a cabo en la Argentina.

En realidad lo que pase en el futuro no dependerá de Roque Fernández, de su habilidad técnica, que le sobra; va a depender fundamentalmente del apoyo político que el Congreso Nacional y particularmente los bloques justicialistas de diputados y senadores le den a la formidable transformación que viene liderando el Presidente Menem. Ahí está el *quid* de la cuestión.

Y por supuesto el apoyo de los bloques tiene mucho que ver con la actitud de los gobernadores y de algunos gobernadores que son claves para la conducción política del país.

Yo, como ciudadano, no como ministro porque ya no lo soy, espero que el partido justicialista y sobre todo la dirigencia que está en el congreso, advierta la gran responsabilidad que tiene en este segundo mandato de gobierno del Presidente Menem.

P: Usted habló de algunos gobernadores claves y habló ya extensamente de la responsabilidad de los legisladores. ¿Qué papel cumplieron en su salida el gobernador Duhalde y el senador Bauzá?

DC: No. La decisión de mi salida ha sido del Presidente Menem. Por otro lado era algo que habíamos conversando con el Presidente Menem, francamente, como siempre lo hicimos en todos los temas. Si algo ha caracterizado al Presidente Menem ha sido el hablar con franqueza conmigo y por otro lado, yo soy tan franco que, a veces, digo cosas que incomodan o que disgustan, pero así interpreté siempre mi rol como ministro. Y creo haber hecho lo que correspondía hacer.

Así que nosotros muchas veces hablamos de cómo sería mi salida del Ministerio de Economía porque obviamente estaba instalada esa sensación de que cuando yo me fuera, podía haber turbulencias. Así que lo habíamos conversado y yo detecté, a través de esas conversaciones, que aquí no jugaba para nada lo que opinaba uno u otro gobernador o uno u otro senador; es el Presidente Menem, que tiene una noción muy clara de los tiempos y una conducción muy personal y que se pone de manifiesto en todas las decisiones que va tomando.

P: Mientras usted fue ministro denunció en varias oportunidades a las mafias que según usted estaban infiltradas en distintos estratos del poder. ¿En qué situación quedan estas mafias ahora que usted no es más ministro?

DC: En distintos estratos de la sociedad argentina. La corrijo porque eso del poder o del gobierno fue algo que me insertaron y que no lo van a encontrar en ninguna de las expresiones que yo vertí en el Congreso Nacional. Ése es uno de los temas que la sociedad argentina tiene que enfrentar. Nuestro sistema judicial y los procedimientos judiciales, como muy bien me lo explicó el Procurador del Tesoro y como lo he podido advertir, hablando con expertos en este tema, no permite un trabajo muy eficaz en todo lo que es persecución de asociaciones ilícitas, tipo mafiosas. Por ejemplo, nosotros, en nuestra organización, no tenemos lo que tienen los EE.UU. con su "attorney general" de quien depende el FBI con capacidad por ley para conducir investigaciones y luego aportarle a la justicia

todos los elementos de juicio, una vez que se han reunido todos los elementos. Aquí, hasta en un delito común, aislado, la policía tiene severas limitaciones para investigar. Si agarra a alguien con las manos en la masa puede detener, pero a partir de ahí cualquier cosa que la policía tiene que investigar, tiene que hacerlo con ordenes expresas de un juez. Y además, si por ejemplo, una organización comete ilícitos en distintos ámbitos, aunque se sospeche que están interrelacionados, no hay mecanismos institucionales fáciles como para que se reúnan todos los casos bajo una única unidad investigadora. Cada expediente y cada denuncia se tramita ante un juez distinto. Y eso quita eficacia a la labor y a la tarea investigativa y de punición del delito, sobre todo cuando el delito es organizado. Ése es uno de los problemas que tenemos en el país.

P: Se dijo y bastante que el anterior viaje del Presidente a EE.UU. fue aguado por su protagonismo. ¿Esto de alguna manera usted cree que ha precipitado los acontecimientos? ¿Y cree que ha disminuido su posibilidad para presentarse como candidato a algo en las próximas elecciones?

DC: Mire, eso de que haya habido efectos sobre el éxito o no de un viaje por mi protagonismo o mi falta de protagonismo, creo que son todas interpretaciones que no tienen nada que ver con la realidad. Nunca el Presidente Menem me dijo nada al respecto y nunca sentí que eso estuviera de por medio en nuestra relación. Al contrario, cada vez que el Presidente Menem volvía de un viaje, o yo volvía de un viaje comentábamos los elogios, los apoyos, la convicción que encontrábamos en el exterior sobre la transformación de Argentina, y nos congratulábamos. El Presidente Menem siempre me reconoció lo que yo, como ministro, hice y yo siempre le reconocí su liderazgo y su conducción en esta materia. Eso siempre quedó claro y nunca hubo problemas en este sentido.

Y con respecto a cuestiones electorales futuras, yo siempre he dicho que mientras fui Ministro de Economía, tenía la cabeza puesta en el tema de mi responsabilidad en ese momento, que era de por sí una enorme responsabilidad, quizá la más importante responsabilidad de mi vida. Así que nunca pensé en un futuro electoral o cosas por el estilo.

P: ¿Ahora?

DC: Todavía no tuve tiempo.

P: Usted en varias oportunidades se refirió a que tenía temor por una falta de apoyo del bloque tanto de senadores como de diputados del partido justicialista. ¿Cuáles serían los motivos de la falta de apoyo al plan económico por parte del partido justicialista?

DC: Quizá porque los legisladores ya estaban cansados de mi insistencia, de mi tesón. Imagínense, yo tuve que ir en el año '91 semana de por medio al senado y semana de por medio a diputados a explicar leyes complejas como las de convertibilidad, de reforma previsional, de consolidación de pasivos, de privatización y transformación del sector eléctrico, del sector de los hidrocarburos, del gas; tuve que ir a explicar la ley de solidaridad previsional, cada año las leyes de presupuesto. Ustedes saben que las leyes de presupuesto dicen sobre todo lo que no se puede financiar, lo que no se puede hacer, porque todo el mundo quiere más programas, más gastos, más cosas para repartir.

Así que todo eso lleva obviamente a un desgaste del ministro que tiene que estar permanentemente insistiéndoles a los legisladores. Y es probable, y en eso hago un mea culpa, que los momentos en que las encuestas mostraban que yo tenía cierto grado de apoyo de la gente, quizás abusé de ese apoyo en la presión que puse sobre los legisladores para que nos dieran las leyes que necesitábamos.

Entonces. después vino el 14 de mayo del año pasado, la crisis del tequila, la recesión, obviamente se fue erosionando la imagen de apoyo popular que tenía la política económica y el ministro de Economía, y yo ya había utilizado quizás demasiado la presión o más que la presión, la insistencia, la perseverancia, horas y horas hablando o tratando de convencer sobre las leyes y es probable que eso haya llevado a que los legisladores querían ver otra cara, otra actitud, otro estilo en el Ministerio de Economía.

Creo que ellos también tienen dudas sobre si las reglas de juego que se han puesto en marcha son las adecuadas. Pero ésas son las dudas que hay que remover. Porque si se mantienen esas dudas y estamos hablando, nada menos, que de las reglas de juego que son claves para atraer inversiones, para conseguir financiamiento, para que se hagan apuestas hacia el futuro en la Argentina, entonces podemos correr riesgos.

De ahí que ahora, más que nunca, los legisladores tienen que darle un total apoyo al Presidente Menem, a su jefe de gabinete, a su Ministro de Economía, a su ministro de Trabajo y a cada uno de los ministros que vayan y hablen en nombre del Poder Ejecutivo.

Ya ese jueguito que algunos hacían, creo que porque yo ya los tenía cansados, de que formalmente yo aparecía hablando por el Poder Ejecutivo pero simultáneamente alguien decía: "No, pero en realidad el presidente piensa otra cosa", de tal forma que los propios legisladores justicialistas estuvieran desconcertados. Ahora, ya no estoy en el Ministerio de Economía y no van a hacer ese juego. Eso ayuda y creo que la cohesión que habrá en el Poder Ejecutivo tiene que conducir a que los legisladores den un apoyo rápido, efectivo, coherente, a toda esta transformación y a la profundización que se necesita.

P: ¿Ya mantuvo algún contacto telefónico con Roque Fernández? Y ¿como espera que reaccionen los mercados y el nivel de depósitos a partir del lunes en función de la preocupación que tengo entendido que llegó desde funcionarios de México y Brasil al Presidente Menem?

DC: No me consta que haya preocupación de funcionarios de México y Brasil. Hablé con Roque Fernández. En realidad él me llamó, le deseé suerte y comprometí todo mi apoyo. Le transmití algunas de mis experiencias, sobre todo le dije esto mismo que estoy diciendo a la opinión pública ahora sobre el papel clave que tienen los bloques justicialistas de diputados y senadores para que las expectativas sean favorables y para que pueda continuar muy bien el funcionamiento de la economía argentina y se puedan resolver los problemas. Yo creo que Roque Fernández tiene ideas claras, tiene toda la habilidad profesional, va a contar con todo el apoyo de los profesionales del equipo económico o de otros profesionales del Banco Central o de gente que está afuera del gobierno en este momento.

En Argentina no falta capacidad profesional o capacidad técnica para saber qué hacer en materia económica. Además, a veces, los economistas nos en-

redamos en discusiones sobre instrumentos pero son discusiones marginales. En esencia el grueso de los economistas profesionales sabe muy bien cómo son los riesgos y como se resuelven los problemas.

P: Usted empezó la conferencia diciendo que el éxito del plan no depende de determinados hombres. Sin embargo en la revista Noticias *que sale hoy hay dos declaraciones suyas que son las siguientes: "estamos mejor preparados que otra gente para los momentos críticos y en este momento un cambio de personas podría hacer más difícil la búsqueda de soluciones".*

DC: Ésa es la razón por la cual yo, por decisión propia, no iba a abandonar el barco. Pero el Presidente Menem tiene todo el derecho y además es el hombre que tiene el conocimiento y la capacidad de conducción política como para saber en qué momento una determinada persona ayuda y en qué momento ya no ayuda a que, por ejemplo, se consigan los apoyos del congreso que son tan fundamentales. Yo ahí hablé en plural, no hablé de Domingo Cavallo, hablé de la gente que hemos estado manejando la economía en estos últimos años y acumulando experiencia. Pues bien, el Presidente Menem ha elegido un hombre que ha sido, hasta ayer, nada menos que el presidente del Banco Central. Así que, sin duda, él ha acumulado la misma experiencia que he acumulado yo y que hemos acumulado el resto de los integrantes del equipo económico.

P: Como simple ciudadano, ahora que lo es, me gustaría saber si tuviera que sentarse a dialogar hoy con el sector de los jubilados, más allá de emocionarse o nuevamente llorar como ya lo hizo en su oportunidad con la Sra. Norma Pla, ¿De qué manera usted se va a sincerar y decirle a ese sector de las cosas, de las medidas que usted podría haber tomado y que por ahí las circunstancias no lo ayudaron a tomar, teniendo en cuenta que ése es un sector tan postergado por su política económica?

DC: No comparto para nada la última afirmación suya. Los jubilados de la Argentina, a los que se le habían hecho promesas incumplibles por décadas, y a los que se les había quitado el fruto de sus ahorros, a esos jubilados este gobierno les comenzó a cumplir estrictamente con la ley de jubilaciones, por primera vez en la historia, en septiembre de 1992.

Desde entonces no se acumula ninguna deuda con ellos y además, por todo lo que se les había dejado de pagar con anterioridad, este gobierno le entregó a los jubilados 13.500 millones de pesos de bonos que hoy se cotizan casi a la par en los mercados financieros. Es decir, este gobierno no sólo le está pagando a los jubilados lo que la ley manda pagarles, sino que pagó las deudas que se habían devengado por incumplimiento de los gobiernos anteriores.

Y con respecto a los futuros jubilados, este gobierno ha tenido la valentía de hacer que lo que antes era un impuesto que pagaba el trabajador, se transforme en un ahorro con el que el trabajador actual va a tener respaldo para su jubilación futura. Ahorro que va a las cuentas individuales, que están dando un muy buen rendimiento, rendimiento récord, en comparación con el que dan los fondos de pensiones de otros países del mundo.

Y la ley de solidaridad previsional, que hizo que el viejo sistema fuera un sistema de reparto y no generara déficit imposibles de financiar que luego terminan transformándose en inflación, fue una ley hecha con un criterio de soli-

daridad, como su nombre lo indica, porque se bajaron las jubilaciones elevadas, se eliminaron las jubilaciones de privilegio, pero se estableció que cuando los recursos lo permitan, el congreso en la ley anual de presupuesto irá aumentando las jubilaciones, siempre aumentando más a los que tienen menores beneficios.

Así que desde aquel momento en el que yo me emocioné frente a la Sra. Norma Pla que, si mal no recuerdo, fue en septiembre del '91, cuando prácticamente 3 millones de jubilados cobraban 120 pesos por mes, estamos ahora con un haber promedio de más de 300 pesos; quedan cobrando 150 pesos por mes menos de 500.000 jubilados, porque a todos aquellos que no tienen una propiedad o que no tienen una segunda pensión o jubilación se les paga un subsidio por pobreza, que es de 50 o de 70 pesos, es decir que lleva el mínimo a 200 o a 220 pesos. Siguen siendo jubilaciones bajas, pero tenga presente que en Argentina, en el pasado, se permitía que la gente se jubilara con 5 años de aportes.

Además, se han venido dando pensiones graciables y cuando se ha mostrado la distribución por edad de las pensiones graciables, se encuentra que hay gente de 30 años, 25 años, 35 años que tienen pensiones graciables y que se cargaban sobre el presupuesto previsional y el presupuesto del PAMI.

Y además, es sabido que en el pasado se produjeron fuertes fraudes con las pensiones por invalidez. Había momentos en los que más del 14-15% de las jubilaciones y pensiones eran por invalidez, cuando en los países que han tenido guerras, los porcentajes de pensiones por invalidez son del 3 o 4% sobre el total de las que se otorgan.

Ahora justamente se está haciendo una tarea muy prolija de examen, caso por caso, para eliminar el fraude previsional. Se han detectado, a través de un censo, muchos casos de jubilaciones que se seguían pagando y por ende cobrando, de personas que habían fallecido, y todo eso se está depurando, y los recursos que van quedando disponibles vuelven a los jubilados. Por ejemplo, este año el gobierno en el primer semestre puso al día una serie de jubilaciones nuevas que estaban demoradas, es decir llegó al jubilado el beneficio de su haber jubilatorio más rápidamente, gracias a que la lucha contra el fraude previsional generó mayores recursos.

Y, por ejemplo, la medida tan controvertida de eliminar el déficit del régimen de asignaciones familiares, poniéndole un límite a los trabajadores de más de 1.000 pesos, no es para cerrar un déficit del presupuesto nacional sino que es para asegurar el financiamiento del sistema jubilatorio. Antes de esta medida, el régimen de asignaciones familiares permitía a los empleadores deducir los beneficios que pagaban del aporte jubilatorio que va a financiar el pago de jubilaciones y pensiones.

P: El Presidente Menem, en la conferencia de prensa en la que presentó al nuevo Ministro de Economía, hizo un elogio de su gestión pero advirtió sobre la magnitud de la evasión impositiva. ¿Cuál es la relación entre ese problema y el déficit fiscal que usted deja?

DC: El tema de la evasión impositiva es como el tema de la pobreza. Siguen siendo muy elevadas, pero afortunadamente mucho menos elevadas de lo que eran en la década del 80, o a principios de esta década. Por ejemplo, en este momento estamos recaudando en el orden de 4.000 millones de pesos mensuales.

Les puedo dar una primicia que la hubiera dado el miércoles o el jueves próximo, pero no quiero quitarme esa satisfacción.

Ustedes saben que damos la planilla de recaudación recién al final del mes, pero hoy voy a hacer una excepción: la planilla de recaudación para el mes de julio con el acumulado hasta el 25, es decir faltando 4 días hábiles, da 3.432 millones de pesos, contra 3.943 de julio del año pasado, que fue un nivel igual al de julio del año '94. El último día entraron 372 millones de pesos y los últimos días del mes entra bastante dinero porque vence el impuesto al valor agregado y algunos otros impuestos. Así que no sería raro que lleguemos a 4.000 millones de pesos, con lo cual estaríamos en el nivel récord de recaudación para el mes de julio de toda la historia de la Argentina, con un agregado: ahora los aportes patronales jubilatorios son muy inferiores a los que regían en julio del año pasado, en beneficio de la disminución del costo laboral y eventualmente de la creación de empleos. Y en julio del año pasado ya se había elevado el IVA en 3 puntos, así que en materia de IVA tenemos la misma alícuota. Quiere decir que estamos en buenos niveles de recaudación.

No es cierto que en el último año haya aumentado la evasión, de acuerdo a las cifras que nosotros manejamos, porque hay que tener en cuenta que hasta el primer trimestre de este año la economía estuvo en recesión; además cambió la composición de la demanda agregada. Hay más exportaciones que no tributan, al contrario, cobran reintegros y hay menos consumo interno que es el que paga realmente impuesto al valor agregado.

Dicho esto, sin duda la evasión sigue siendo elevada en la Argentina, y es uno de los grandes problemas contra los que tenemos que luchar. Pero esta elevada evasión tiene que ver con otro tipo de problemas que tenemos en la Argentina, que son a los que me pienso dedicar en el futuro.

Por ejemplo el tema de cómo funciona nuestro sistema judicial y nuestro sistema de seguridad.

En Argentina lamentablemente la combinación de mal equipamiento de la justicia por falta de recursos materiales, falta de personal, malas leyes de procedimientos, a veces también mala presentación por parte de los organismos recaudadores de las respectivas denuncias, y por muchas otras circunstancias a las que no me quiero referir en detalle, ocurre que cuando se hace una denuncia termina no imponiéndose sanción y a veces en la práctica actúa la denuncia como un paraguas para el evasor, para que siga evadiendo especialmente cuando los recursos de amparo impiden a la DGI o a la Aduana perseguir a los evasores.

Por ejemplo, el caso de la lucha contra la evasión en el rubro carnes, que es tan escandaloso, no se pudo hacer nada porque hasta hace pocas semanas algunos jueces daban recursos de amparo a los grandes evasores e impedían que el SENASA o la DGI persiguieran a los evasores.

Eso tiene que cambiar. Yo aquí no estoy haciendo una acusación a ningún juez ni a ningún fiscal; hablo del sistema judicial que tenemos en la Argentina, que por múltiples razones deja impune la evasión, como deja impune la corrupción, como deja impune otro tipo de delitos. Y eso tiene mucho que ver con la alta evasión impositiva de la Argentina.

Por eso y aprovechando que usted hizo la pregunta, Jorge, quiero decirle

que la otra noche lo vi en un programa de TV y usted dio en la tecla respecto del problema que tiene la Argentina. Argentina es un país que por Constitución Nacional tiene buenas reglas de juego político. Es un país que ha modernizado sus reglas de juego económicas poniéndolas a la altura de los países avanzados del mundo.

Pero hay áreas de la organización social de la Argentina donde tenemos mucho por hacer. Y hoy me voy a referir a tres porque voy a trabajar profesionalmente en ese tema en el futuro. Yo creo que en el tema de la economía di todo lo que podía dar y espero no tener que hablar más de economía en el futuro; por lo menos no voy a hablar en los próximos meses.

Pero quiero decir una cosa: en Argentina tenemos que estudiar seriamente como funciona el tema de justicia, tenemos que estudiar seriamente cómo funciona el sistema de seguridad y la interrelación entre el sistema de la seguridad y de la justicia para que no queden ningún tipo de delitos.

Y tenemos que estudiar muy seriamente cómo funciona el sistema de salud que es otra área donde tenemos terribles deficiencias. En materia de salud, tanto el PAMI como el Instituto de Servicios Sociales Bancarios, el grueso de las obras sociales, pero incluso instituciones de medicina prepaga y los hospitales públicos, todos adolecen de muy serias fallas, hay un gran despilfarro de recursos.

Nosotros tenemos que avanzar hacia una mucha mejor organización de la salud en la Argentina y en eso como los dos temas anteriores creo que hemos avanzado poco. También en materia de educación; yo creo que este gobierno ha hecho una gran tarea en materia de educación primaria y secundaria, pero también tenemos el problema de la educación universitaria y el de la ciencia y la tecnología que en general no han sido temas bien tratados, bien estudiados, bien resueltos en la Argentina.

Por eso yo estoy repensando mi vida. Después de un desafío como el que significó haber sido durante siete años ministro del gobierno del Presidente Menem, un año y medio como canciller, cinco años y medio como ministro de Economía, tengo que pensar qué hago en el futuro, porque tengo apenas 50 años. Voy a repetir lo que hice a partir del año 77 cuando promoví la creación de la Fundación Mediterránea para estudiar los problemas económicos de la Argentina. Pero ahora voy a hacer esto, voy a tratar de usar mis contactos nacionales e internacionales para conseguir recursos y poder poner equipos de buen nivel a trabajar en temas tales como la organización y el funcionamiento de la justicia, de la seguridad, de la salud y de la educación en la Argentina. Estos son temas, no solamente de la Argentina, sino de muchos países de América latina, y en estos temas, nuestra sociedad tiene que pegar un salto muy importante porque, si no, vamos a seguir siendo una sociedad mal organizada. Y todos estos aspectos tienen una tremenda relevancia económica. Imagínense la seguridad, la seguridad de las personas, la seguridad de los bienes, la seguridad de un país en su conjunto; el tema de la justicia, de que no haya impunidad en caso de delitos; la interacción entre la seguridad y la justicia son temas claves para que la gente se anime a invertir en el país, en su país o en un país extranjero, si estamos hablando de los que vienen desde el exterior para invertir en la Argentina.

Y el sistema de salud es fundamental para el bienestar de las familias, para la productividad del trabajador. Es como el tema de la educación, es clave para el futuro de una Nación.

Ésos son los temas donde tenemos problemas y donde debemos trabajar.

En materia económica, es cuestión de perseverar. ¿Cuáles son las soluciones? Se saben, no hay ningún misterio. Cómo se resuelve el problema del exceso de gasto público, cómo se resuelve el problema de la escasez de recursos tributarios, cómo se lucha contra la evasión, cómo se crean las condiciones para que se generen más empleos, para que se abran nuevas oportunidades de inversión, cómo se mejora la productividad. Eso se sabe, hay experiencia de muchísimos países, hay mucha gente profesionalmente capaz para saber como resolver esos problemas. Hace falta obviamente conducción política y apoyo popular para resolver esos problemas.

Pero en esas otras áreas todavía falta estudiar, descubrir la naturaleza de los problemas y tener los modelos de solución. En esos temas no hay tanto avance como hay en temas económicos.

P: Some analysts say that the elections in the Federal District was lost by the Peronist Party as a consequence of unemployment and recession. Should the government change the economic policies if it wants to win elections in the future?

DC: First, the Peronist Party lost the federal district in almost every election, even when Perón was the candidate. So, that result is not a surprise. Secondly, unemployment is reducing. In may 95 the unemployment rate was 18.4; in may 96, it was 17%. And in order to evaluate the problem of unemployment in Argentina it is very important to realize that during the 80's employment increased 18% but the production, the GDP went down, by almost by 10%, so productivity per worker went down, in that decade, 28%. With all the expansion of the economy of the 90's, since President Menem is in the government, we have just restored the level of productivity per worker of 1980. But we have and that is very important because growth from now on will generate employment particularly because it will be led by construction of houses, appartments and urban infrastructure; and all that is in place, the economy is recovering. There are no official figures for GDP in the second quarter, but the leading indicators suggest that the economy is expanding at least at 4% per annum comparing the second quarter of 95 with the second quarter of 96. By the way, there is no indication that in June the expansion has reversed or stopped. On the contrary, if you look at the indicators for industrial activity published by FIEL, just a few days ago, June against June, gives a significant expansion, and all the other leading indicators suggest that there is a significant expansion in the economy. So we do not think that there is any reason for the peronist party to change its strategy to reverse these reforms. On the contrary, all the signals are that the government that was able to transform Argentina in 7 years, the way it did, it has to continue with the same policies, to deepen these policies, and that is exactly what President Menem told everybody yesterday in the press conference.

P: Usted dijo durante esta conferencia de prensa que varias veces ya había hablado con el Presidente Menem acerca de una eventual salida suya del gobierno.

¿Cómo interpreta en este sentido el haber tomado la decisión hace pocos días de anular la quita de los salarios superiores a los 2.000 pesos en el Ministerio de Economía al mismo tiempo que se recortaban asignaciones familiares y tickets canasta? ¿Ahora que ya no es ministro de Economía, usted lo interpreta como un error o como una provocación en todo caso al sector político, al gobierno? ¿En función del dialogo telefónico que tuvo con Roque Fernández, le pidió al nuevo Ministro de Economía que algún miembro de su equipo continúe trabajando en la nueva estructura del Ministerio?

DC: En primer lugar, yo estoy completamente de acuerdo con la decisión del Presidente Menem de que se reviertan los aumentos de remuneraciones o la devolución de las quitas que se habían producido el año pasado que ya se habían dado en varios ministerios y en varias reparticiones. Y no la consideré para nada como una decisión en contra del Ministerio de Economía. Dio la casualidad que en los últimos días se publicó la utilización de las economías que había hecho el Ministerio de Economía para devolverle a su personal esa quita del año pasado. Pero esto se había hecho en base a una decisión administrativa que es un decreto que salió el 1° de enero de este año y que inducía al personal de las distintas reparticiones, cuando veían que los directivos de esas reparticiones economizaban porque dejaban congeladas vacantes o eliminaban vacantes, a pedir la restitución de las reducciones salariales. Y así lo había logrado en primer lugar la Secretaría Legal y Técnica de la Presidencia, la Secretaría de la Función Pública, varios otros órganos de la Presidencia, luego el Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social y finalmente lo había logrado el personal del Ministerio de Economía, cosa que fue publicada justo la semana pasada.

El Presidente Menem decidió revertir esas medidas, porque en momentos en que se le pide sacrificios a todos los argentinos, entendió que no era bueno que se produjeran estos virtuales aumentos de sueldos en distintas reparticiones. Tomó una decisión de revertir esos aumentos en todas las reparticiones y en realidad antes que nada en las propias de Presidencia, que son las primeras que habían dado el aumento. Así que de ninguna manera podemos considerar eso como una decisión en contra del Ministerio de Economía, y además yo la apoyé con contundencia porque desde el Ministerio de Economía advertimos la complicación que significa gastar por arriba de los recursos.

Si bien en este caso se gastaba con economías, como hay demandas de otra naturaleza, por ejemplo bienes y servicios no personales que son partidas que escasean en toda la administración nacional, está muy bien que se utilicen estas economías para satisfacer estas demandas antes de producir aumentos de remuneraciones.

Yo no soy dueño de la gente, aquí no existe esclavitud. Obviamente Roque Fernández va a hablar con cada uno de los funcionarios, de los miembros del equipo económico según los planes que él tenga en materia de cobertura de los cargos y la colaboración que quiera solicitar. Lo que yo les he dicho a los miembros del equipo económico es, en mi opinión, que se brinden totalmente para apoyar la gestión y la alta responsabilidad que tiene ahora Roque Fernández.

P: Usted dijo que su relevo va a servir para demostrar que la continuidad de las reglas de juego no depende de determinados hombres. ¿Entre esos determinados

hombres lo incluye también al Presidente Menem? ¿Para hacer esta especie de segunda Fundación Mediterránea para ocuparse de estos temas va a empezar a trabajar ahora mismo o se va a tomar primero un descanso o se va a dedicar a la actividad académica como tantas veces dijo que tenía ganas?

DC: Es una suerte de actividad académica. Mi labor en la Fundación Mediterránea fue de naturaleza académica, el intercambio con otras instituciones que estudian problemas aplicados pero con un gran rigor de investigación, con un gran rigor científico. Así que es una forma de volver a la actividad académica, pero si bien seguramente para ganarme la vida tendré que dar algunas conferencias sobre economía, voy a tratar de volcar mi vocación de servicios en esta nueva tarea a la que veo como un desafío no sólo en Argentina, sino también en muchos otros países de América latina.

Con respecto a la segunda parte de su pregunta, eso se va a ver cuando en el año '99 el Presidente Menem le entregue el gobierno a otro presidente electo. Pero lo que yo quiero destacar es que la permanencia de las reglas de juego depende fundamentalmente de la dirigencia política en su conjunto y de como la dirigencia política interpreta el mandato popular, y como lo ejerce en su rol legislativo. De ahí que en este tema de si van a seguir confiando en la Argentina, si van a seguir entrando los capitales o los capitales se van a empezar a ir, la responsabilidad no es de Roque Fernández, la responsabilidad es fundamentalmente del Congreso Nacional.

Y lo mismo va a pasar cuando se llegue al '99. Lo que pueda ocurrir en materia de entrada o salida de capitales en ese momento va a tener que ver con lo que digan los candidatos y los legisladores de cada partido que apoyen a esos candidatos, más que con lo que en ese momento pueda estar diciendo el Presidente Menem que estará terminando su mandato.

P: ¿Tiene planeado escribir un libro?

DC: Voy a escribir un libro pero no sobre los aciertos, sino sobre los errores; así queda como experiencia para que otros no los cometan si es que tienen que hacer las mismas cosas que hice yo.

Quiero decir cuáles no considero errores. Porque de la lectura de los diarios veo que se pone énfasis en mi temperamento, en mi carácter, en las supuestas peleas; en ese sentido no creo haber cometido ningún error.

Yo creo que poner pasión y defender con convicción lo que uno cree que corresponde, incluso decir lo que uno cree que es la verdad, aunque le duela al que lo esté escuchando y aunque quien lo esté escuchando sea el Presidente de la Nación.

No sólo que no es un error, sino que es una obligación de un Ministro; en ese sentido no considero ningún error todas las veces que le dije al Presidente Menem: "Esto no se puede hacer o está mal que tomemos esta decisión", aun a sabiendas de que en ese momento estaba causando un sufrimiento o un cierto dolor; y cuando yo actué así como Ministro, estuve pensando en qué habría hecho Avellaneda cuando era Ministro de Sarmiento, o qué hacía Vidente Fidel López cuando era Ministro de Pellegrini, o qué hacía Roca, que había sido Presidente, cuando era Ministro de Guerra de Pellegrini. ¿Le decía "Sí señor Presidente, lo que usted cree que hay que hacer hay que hacerlo"?, o cuando pen-

saban que se podía cometer un error, aun cuando en un primer momento el Presidente pudiera disgustarse, decían "No, esto no es así, tiene que ser de esta otra forma"?

Además, yo he leído bastante la historia contemporánea y hay miles de anécdotas, de la cantidad de veces que se disgustaron personalmente, por minutos o por horas, Konrad Adenuaer y Ludwig Erhard en Alemania o, por ejemplo, De Gasperi e Inaudi en Italia.

Una gestión tan difícil como gobernar un país, cambiar las reglas de juego lleva a que haya discusiones, enfrentamientos, molestias que nos podemos causar unos a otros por el énfasis que ponemos en la defensa de nuestras ideas; pero en la medida en que cada uno defienda lo que crea que es la verdad, lo hace por lealtad al otro y eso no es un error. Sí es un error cuando a uno se le ponen cosas en la cabeza y pelea y tal vez no eran cosas tan importantes.

Yo me acuerdo de la cantidad de horas que invertí en tratar de que el aguinaldo de 1991, en lugar de pagarse en julio y en enero, se distribuyera: para un grupo de trabajadores se pagara en julio y en enero, para otro grupo en junio y diciembre, para que no hubiera un impacto monetario durante el año; eso fue una equivocación de mi parte.

Logramos que lo aprobara el Senado y, cuando lo iba a tratar Diputados, me llamó el diputado Jaroslavsky y me dijo: "Si no le manda 14 millones de pesos a la provincia de Río Negro, no hay quórum" y no hubo quórum. Las horas que yo destiné a aquel famoso proyecto de modificación del aguinaldo fue un error de mi parte.

Cometí muchos otros errores; por ejemplo, cuando ante la desesperación porque teníamos que conseguir dinero para evitar la crisis del sistema financiero, ante la insistencia de técnicos nacionales y extranjeros acerca de que teníamos que aumentar los aportes patronales, cedí y acepté aumentar los aportes patronales; dimos una señal equivocada justo en un momento en que estaba extremadamente alto el desempleo; después tuvimos que revertir la decisión; ése fue otro error; y les podría narrar muchísimos errores que cometimos. Pero lo importante es darse cuenta de los errores, tratar de no volver a cometerlos y aprender de la experiencia.

P: ¿Le molestó que lo llamara Jorge Rodriguez y no el propio Presidente para pedirle la renuncia?

DC: Yo no he visto al Presidente Menem desde el viernes a la mañana que fue cuando conversamos, sin precisar horas o días para el desenlace. Esa reunión fue afectuosa, como todas; lo único que me sorprendió es que me llamara el Jefe de Gabinete y que no me llamara él para pedirme la renuncia, porque siempre nos habíamos mirado a la cara, y eso es lo único que me sorprendió; pero fuera de eso siento una gran admiración por él y un gran cariño.

P: Por la dinámica que hemos compartido de la conferencia de prensa, se hace muy difícil repreguntar y es entendible esto; entonces, más que una pregunta quisiéramos entregarle una reflexión y apelando a que usted manifestó que estaba en su calidad de ciudadano. Usted en gran parte de su discurso o de sus respuestas manifestó o puso cierto énfasis sobre el Congreso de la Nación y sobre la importan-

cia, el rol que éste puede jugar en el futuro económico de Argentina y que le jugó en contra; se desprende de lo que usted dice durante su gestión...

DC: No, en realidad apoyó muchísimo hasta el 14 de mayo del año pasado; desde el 14 de mayo del año pasado por ejemplo, no trató ni siquiera la autorización para privatizar Yacyretá o aeropuertos que eran temas claves para el financiamiento de este año y para la continuidad de las obras; o por ejemplo, en materia de ley de patentes, ley de correos o ley de telecomunicaciones. El Congreso impulsó iniciativas que iban a contramano del espíritu desregulador y de competencia que promovía el Poder Ejecutivo. Pero eso no habla mal del Congreso, le quiero decir...

P: No terminé, le escucho...

DC: Le he dicho que posiblemente yo abusé en la etapa anterior donde conseguimos tanto apoyo del Congreso, de mi insistencia de ir, de pedirle que saquen esta ley rápido, etc. Y después me quedé sin argumentos y por eso es bueno que haya recambios de hombres como lo ha decidido ahora el Presidente Menem.

P: Lo preocupante para nosotros es que cuando una colega le preguntó si había algún pacto sobre futuras cuestiones judiciales, usted dijo que eso no era en ninguna parte del mundo y además refirió también que el Poder Judicial es un poder independiente; como cronista parlamentario que soy, me parece importante decir que el Poder Legislativo también es un poder independiente; no se refirió a esa independencia, cuando el Ejecutivo tiene que trabajar sobre el Parlamento.

En algún momento de su alocución usted también dijo: "Tendría que presionar"; se nos ocurre que un poco la metáfora es ésta: a los parientes nos se los elige, a los amigos sí, a los legisladores no sólo del oficialismo sino de cualquier bancada, los elige la gente; a usted, Ministro, lo designaron; y le recordamos también que en Córdoba no fue muy venturosa su intención de incursionar con cierta gente en las cuestiones de elección.

Lo que decimos es también, entonces: ciudadano Cavallo, ¿cómo explicarle a la gente que es la que vota a los legisladores, que comparte toda esta conferencia de prensa, todos los desaciertos que usted todavía no ha enumerado, el alto costo social que tiene el Plan de Convertibilidad? Y en este sentido queremos también recordarle, si nos permite, que usted dijo: "Depende mucho de lo que los legisladores digan en el '99. Los legisladores tienen la obligación también de escuchar lo que dice la gente". ¿No cree usted que le faltó escuchar a la gente, los reclamos populares, por ejemplo?

DC: En primer lugar, señor periodista, le quiero decir que yo fui elegido por el pueblo en Córdoba...

P: ¿Como extrapartidiario, verdad?

DC: Sí, no importa, pero fui elegido...

P: Mencionó mucho al partido Justicialista.

DC: Pero usted está haciendo un alegato como si usted tuviera una representación popular...

P: No, como cronista...

DC: No, pero su alegato –y todos sus colegas lo pueden testimoniar– es como si usted fuera representante del pueblo. Yo le digo una cosa: yo he sido legislador...

P: ... hay una responsabilidad, ¿verdad?

DC: Yo he sido legislador elegido por el pueblo; cuando yo he incursionado políticamente en la provincia de Córdoba me fue muy bien, gané. Los candidatos que yo apoyaba ganaron la interna del Justicialismo, y en esa elección parlamentaria entraron cinco legisladores, cuatro por el Justicialismo y Germán Kammerath por la UCD. Fue la única vez en la provincia de Córdoba que el radicalismo perdió la elección, es decir, perdió un legislador; en lugar de cinco sacó cuatro legisladores. Así que está mal informado respecto a qué éxito o fracaso electoral he tenido yo...

P: ... y en escuchar a la gente?

DC: Pero obviamente, ¿usted cree que un gobierno que ha ganado todas las elecciones que ha ganado el Presidente Menem, y yo me siento orgulloso de haber sido su Ministro, cuando se estaban produciendo estas elecciones es un gobierno que no escucha a la gente? ¡Claro que escucha a la gente!

Ahora, le quiero decir una cosa: en todas las democracias modernas del mundo, cuando un partido político tiene la responsabilidad de conducir al país desde el Ejecutivo, el Parlamento, sin duda, trabaja de acuerdo a su criterio, discute pero luego lleva adelante las iniciativas y obviamente hay un liderazgo del Ejecutivo; distinto es cuando el partido está en la oposición; por eso usted tiene un concepto, yo diría abstracto, para nada realista de cómo funciona la democracia moderna.

Usted dice: aunque el Ejecutivo sea del partido Justicialista, los legisladores justicialistas tienen que actuar como si fueran de la oposición o de cualquier otro partido y aunque venga una iniciativa del Poder Ejecutivo tienen que decir: "no, a nosotros nos votó el pueblo, nosotros somos los que decidimos, no prestamos atención a la iniciativa legislativa y del Ejecutivo".

Perdóneme, ninguna democracia del mundo de las que tienen siglos de antigüedad funciona de esa forma; hay normalmente un gran compromiso del Parlamento con el Ejecutivo que, en un régimen presidencialista, es el que mejor refleja la voluntad popular, porque el Presidente es el único ciudadano que es elegido por todo el pueblo, no por una determinada provincia o un determinado distrito.

Así que la forma en la que nosotros hemos trabajado con el Parlamento y lo que estoy pidiendo que los bloques justicialistas hagan, es lo que normalmente permite a los países estar bien gobernados.

Si el Presidente Menem, como líder del partido Justicialista y como Presidente de los argentinos, no logra que las iniciativas que envía al Congreso sean tratadas por los dos bloques de su partido, obviamente, el gobierno que involucra a los dos poderes está como inmovilizado y no puede profundizar, ni cambiar, ni dejar de cambiar, ni modificar las reglas de juego; y en momentos críticos hay que hacer cosas.

Así que la apelación que yo estoy haciendo, ahora que la persona que por su insistencia había sufrido un desgaste y que quizás era el obstáculo para que los bloques justicialistas apoyaran las iniciativas del Presidente, ya no está en el gobierno, eso debería servir para que en pocas semanas salgan varias leyes que son fundamentales para que se mantengan firmes y favorables las expectativas sobre la recuperación económica, el crecimiento, el aumento del empleo.

P: ¿Usted intentó comunicarse con Menem luego de que se anunciara su relevamiento? Usted dice que el desgaste podría haber sido la causa de su desplazo. ¿En donde está la diferencia? porque Camilión y Barra también estaban muy desgastados, pero presentaron sus renuncias; en cambio usted, Menem anunció que se la había hecho pedir por la jefatura de gabinete.

DC: Porque mi actitud había sido que yo no abandonaría el barco. Presentar la renuncia, amenazar con presentarla, era una forma de abandonar el barco. Por eso, siempre pensé que debía ser el Presidente el que decidiera en qué momento yo debía irme; y además, como tanto se hablaba de bicefalismo y de que yo le disputaba el poder al Presidente Menem, ¿qué mejor que él tenga la oportunidad de ponerlo de manifiesto haciendo ver que es él quién decide y remueve a los Ministros?

Desde ese punto de vista, no me causa ninguna molestia, al contrario, me parece muy bien que el Presidente lo haya hecho así. Yo no lo he llamado porque él, obviamente, está ahora muy ocupado con las responsabilidades que siempre ha tenido y máxime en un momento de un cambio de Ministro; y bueno, yo recibí el mensaje del Jefe de Gabinete, mandé mi renuncia; pero seguramente lo voy a ver; será en el acto de asunción de Roque Fernández o en cualquier oportunidad posterior.

P: En todo momento se ratificó que el modelo económico, a pesar del cambio con Roque Fernández, se sigue garantizando; por lo tanto he de suponer que se tiene que avanzar sobre flexibilización laboral y desregulación de obras sociales ¿Qué dificultades cree que va a tener Roque Fernández para avanzar en estas medidas y, por el contrario, qué es lo que le pasó a usted que no pudo avanzar?

DC: En primer lugar, desregulación laboral y desregulación de obras sociales no son temas del Ministro de Economía sino del Ministro de Trabajo y de Seguridad Social, en el primer caso, y del Ministro de Salud en el segundo caso.

En materia de desregulación laboral, se ha avanzado bastante y tengo entendido que hoy se ha hablado de la posibilidad de que se discuta una nueva Ley de Convenciones Colectivas de Trabajo, algo que el Ministro Caro Figueroa venía demandando y que estaba también demorado; ojalá se pueda discutir pronto; pero se ha avanzado mucho en desregulación laboral.

Fíjese en el nuevo Régimen de Accidentes de Trabajo, el Estatuto Pymes, el régimen laboral para las empresas que se han privatizado; y con respecto a obras sociales, eso depende del Ministerio de Salud.

Nosotros no teníamos iniciativas en ese tema. Yo no creo que ahí la demora haya sido de naturaleza legislativa porque en realidad el Presidente Menem por decreto había dispuesto, por ejemplo, la desregulación de las obras sociales, tan tempranamente como en enero del '92; lo que pasa es que todavía no se ha

implementado ese decreto; pero ésa es una responsabilidad del Ministerio de Salud y Acción Social, no del Ministerio de Trabajo ni del Ministerio de Economía. Usted me dice: ¿por qué usted no lo logró? En todo caso, porque no era de mi área. ¿Por qué no lo logró el gobierno?

P: Muchas veces, cuando se habló de que usted iba renunciar o no, siempre se decía que para Cavallo no hay alternativa y básicamente no hay un equipo tan complejo como el suyo, para reemplazarlo ¿Cuántos de su equipo se van con usted? ¿La salida de Cavallo representa la salida de cuántos hombres claves en Argentina? ¿Cuál es, en su opinión, el problema más grande que dejará a su sucesor? ¿Tiene previsto tener, o ya tuvo algún encuentro, con nuestro Ministro de Hacienda, Malán?

DC: Con Pedro Malán siempre hablo por teléfono. Lo iba a hacer hoy personalmente porque él iba a pasar por Buenos Aires, pero creo que va directamente a Chile. Seguramente hablaré con él la semana próxima.

El tema del equipo, de la importancia del equipo, se destacó mucho en Argentina por allá, por los años '90, '91, '92, porque cuando alguien que asume el Ministerio de Economía como lo asumí yo en enero del '91, con una tercera hiperinflación en puerta y con todo el espectro de empresas públicas por privatizar y con todos los sectores por desregular y con un gran desorden fiscal, en ese momento no hay otra alternativa que tener un equipo que sepa trabajar en conjunto, que haya estudiado los temas, que tenga ideas muy claras y muy coherentes como las teníamos nosotros, y creo que por eso pudimos avanzar tan rápido.

Cuando un país funciona normalmente, como ahora funciona Argentina, cuando tiene no un modelo –la periodista se refirió a modelo y yo no la corregí, pero acá se habla de modelo, Argentina no tiene un modelo, lo que tiene es una organización económica– sino una organización económica, que es la organización económica que tienen todos los países que están integrados al mundo, esa organización económica facilita la gestión gubernamental; es perfectamente normal que se puedan armar equipos sobre la marcha, con los equipos que venían de una gestión anterior, con la incorporación de gente nueva.

No hay ningún problema en ese sentido y creo que el tema de que tenía que haber un equipo que ya tuviera práctica de trabajo conjunto, que tuviera un liderazgo claro y definido de antemano fue un tema relevante en aquel momento, pero no es un tema relevante hoy.

P: El problema más serio, técnico, que va a heredar su sucesor, quisiera aprovechar para preguntar si va a tener dos Ministerios.

DC: ¿Cómo dos Ministerios de Economía?

P: ¿Va a ser transformado en Hacienda y Producción?

DC: No sé, yo escuché la conferencia de prensa ayer y Roque Fernández dijo que él iba ser Ministro de Economía y Obras y Servicios Públicos; cualquier desdoblamiento o cosa por el estilo, primero requiere una ley del Congreso y no he escuchado que haya iniciativas al respecto.

Con respecto a problemas técnicos, no hay problemas técnicos, hay problemas políticos y hay problemas de la realidad. El principal problema de raíz económica es el desempleo, y el gran desafío es que la economía crezca y cree suficientes empleos para que vaya cambiando esa realidad y vaya bajando la tasa de

desempleo; pero las medidas que hay que tomar para eso son bien conocidas. La cuestión es poder implementarlas, es decir contar con el apoyo político, contar con las decisiones del legislativo y con la perseverancia y paciencia para que produzcan resultados.

P: Hace unos minutos usted dijo que le sorprendió que el Presidente Menem no se haya comunicado directamente con usted para anunciarle...

DC: Pero es una cuestión menor, no tiene ninguna importancia, con tantas cosas importantes que hay en el país, ésas son minucias de relaciones personales...

P: ¿Se arrepiente, en algún grado, de haber hecho esta minucia personal?

DC: No, me preguntó si lo había visto al Presidente Menem y mencioné eso, pero no tiene ninguna importancia; pero además, con las responsabilidades y tareas que tiene el Presidente Menem, que no lo haya llamado al Ministro de Economía para pedirle la renuncia y lo haya hecho llamar por el Jefe de Gabinete es una cuestión totalmente entendible.

P: Usted, cuando hizo esa gran denuncia sobre la presencia de mafias en la sociedad, la relacionó directamente con el empresario de Alfredo Yabrán.

DC: Sí.

P: ¿Sigue pensando que eso es verdad? ¿A qué atribuye que ninguna otra persona del gobierno ni del partido oficialista, desde el Presidente Menem para abajo, lo haya respaldado en esta denuncia? ¿Cree que en el poder que queda en el gobierno en este momento hay convicción de la necesidad de luchar contra las mafias, que según usted están vinculadas con el empresario Alfredo Yabrán?

DC: Yo estoy convencido de todo lo que dije; es un tema del cual ya he hablado, creo que demasiado, porque estuve 11 horas en el Congreso; creo que más allá de si comparten o no mi punto de vista otros miembros del Poder Ejecutivo, éste era un tema para el Legislativo, porque cuando yo hablé con el Procurador del Tesoro y le llevé todos los antecedentes, éste me advirtió: "En Argentina nuestro sistema judicial y de seguridad, lamentablemente, a diferencia del de EE.UU., no está preparado para enfrentar este tipo de delito"; fíjense que él tuvo que resolver que se continuaran las veinte causas que estaban radicadas, una en Córdoba, otra en Buenos Aires, otra en Chaco, etc., con los distintos atentados, porque ésa es la forma como la legislación, los métodos y los procedimientos argentinos encaran estos temas.

Sin embargo, el Congreso, en lugar de hacerse el distraído o tomar la estrategia que tomó Leopoldo Moreau de traer el tema IBM-Banco Nación que nosotros mismos habíamos denunciado desde la DGI, dejó las cosas ahí. El Congreso debería haber creado una comisión investigadora sobre ésa y todas las otras mafias que el Congreso creyera que existían, sean informáticas, sean del oro, sean de lo que fuere, si es que creen que hay asociaciones ilícitas.

Yo fui al Congreso porque ése era el ámbito; el que en este tema está en mora es el Congreso y fundamentalmente la oposición, porque resulta que lo que ahí pasó es muy sencillo; cuando empezaron a pedirme nombres, yo di nombres y la mayor parte de los nombres eran de la oposición; entonces, la estrategia del

principal partido de la oposición fue guardar violín en bolsa, tirar el tema IBM-Banco Nación, tratar de distraer la atención, y del tema de mafias vinculadas al correo ni se habla.

Por supuesto, la estrategia fue pretender mezclarlo al Presidente Menem o decir que yo me estaba enfrentando con el Presidente Menem, cuando yo había ido al Congreso siguiendo instrucciones expresas del Presidente Menem, cosa que pueden constatar leyendo un reportaje que un periodista de *La Nación* le hizo al Presidente Menem unos días antes, cuando el Presidente contestó: "Yo le he pedido a Cavallo que vaya y que diga todo lo que conoce sobre este tema en el ámbito del Congreso Nacional".

P: ¿Cuáles van a ser los efectos de su salida del gobierno sobre la renegociacione de las metas fiscales con el FMI, y qué señal enviaría en la medida en que la visita del Fondo esté postergada...?

DC: No me consta que se postergue la visita del Fondo; tampoco había una fecha definida con precisión para la próxima visita del Fondo, y creo que las negociaciones con el Fondo van a ser hechas exactamente como lo hubiera hecho yo, porque las van a hacer las mismas personas; incluso Roque Fernández siempre estuvo muy involucrado con las negociaciones con el Fondo y conoce a la perfección este tema.

Además, el Ministerio de Economía cuenta con funcionarios técnicos, además de los funcionarios políticos, muchos de los cuales seguramente continuarán en sus funciones para llevar estas negociaciones con el Fondo y yo descuento que no va a haber ninguna dificultad.

Respecto de la meta de segundo trimestre, obviamente vamos a tener que pedir un *waiver*, porque hemos excedido la meta de gastos y la meta de déficit; pero ya hemos adoptado las medidas para que se pueda cumplir con las metas para los próximos trimestres, y si el Fondo constata eso no va a tener ningún inconveniente para que Argentina pueda seguir consiguiendo financiamiento.

P: Sus palabras hoy día, en alguna forma me suenan más como las de un político, que como las de un economista. ¿En el futuro cómo va a tratar los temas de justicia, seguridad y de salud?

DC: En forma muy profesional, estudiándolos con seriedad; voy a utilizar todos los conocimientos profesionales que tengo como economista porque hay muchos aspectos de la seguridad, de la justicia, de la salud, que tienen que ver con la economía, que son cuestiones de organización, de financiamiento.

Voy a tratar también de promover equipos multidisciplinarios y buscar experiencias de otros países porque son temas de gran actualidad, no muy estudiados.

Yo lo he dicho varias veces, mi hija se va a enojar que lo repito aquí, pero por ejemplo, cuando mis hijos me piden algún consejo respecto de qué estudiar, yo no les digo "Estudien macroeconomía o teoría de la inflación o problemas fiscales o problemas monetarios", eso está requetetrillado y está en cualquier libro de texto.

Uno ya sabe lo que hay que saber sobre estas cuestiones. Sí les recomiendo: "Estudien economía de la salud, estudien problemas de administración de justicia

y los aspectos económicos de la administración de justicia", si es que les pudiera dar ese consejo. Pero concretamente, a mi hija economista, que ha tenido que escribir un trabajo final, le recomendé que estudiara el tema de economía de la salud porque ésos son temas del futuro, ésos son los temas sobre los que conocemos poco y tenemos que conocer mucho más para saber cómo aportar soluciones.

P: ¿Usted piensa que el Presidente Menem le hubiera pedido igualmente la renuncia si los números de la convertibilidad fueran mejore, si no hubiera tanto desempleo, no hubiera tanto déficit fiscal?

DC: Yo no creo que el Presidente me haya pedido la renuncia porque los números de la convertibilidad no sean buenos; yo creo que cualquier persona que tiene experiencia, en lo que es pasar de cualquier economía como era Argentina en la décadas de los 80 a una economía como la que tenemos hoy en nuestro país, no puede menos de calificar de un éxito espectacular pocas veces visto en el mundo lo que hemos logrado.

Yo no creo que me halla pedido la renuncia por eso; creo que me pidió la renuncia porque consideró que yo ya había cumplido un ciclo, como él lo dijo. Obviamente ya estaba desgastado, sobre todo porque cada vez que yo decía A, el Congreso, empezando por los bloques justicialistas de Senadores y Diputados decían B; entonces, yo ya no podía ayudar.

Imagínese si yo, en este año '96, hubiera podido hacer lo que logré en el '91, cuando fui con la Ley de Convertibilidad, el día 14 de marzo de ese año, y logré que el día 28 de marzo, un día sábado, los Senadores la transformaran en Ley para que entrara en vigencia el 1° de abril; y era nada menos que un cambio del régimen monetario de Argentina, que por supuesto de una manera mucho más precaria y elemental había tenido que hacer por Decreto de Necesidad y de Urgencia el gobierno de Alfonsín cuando lanzó el Plan Austral.

El Cavallo de aquella época, en su capacidad de persuasión y de relación con el Congreso, no tiene nada que ver con este Cavallo desgastado, después de cinco años y medio de gestión. Yo creo que el Presidente Menem fundamentalmente evaluó que era mejor que hubiera un nuevo Ministro para esta relación con el Congreso que es la más compleja de todas, en un momento como este.

P: Usted habló de Ministros que en la historia económica argentina llegaron luego a Presidentes. ¿Usted en el futuro...?

DC: No, no hablé de ninguno de ellos..., ah, Avellaneda sí...

P: ¿Se va a presentar como candidato...?

DC: ... aspiraciones políticas de presentarme a una elección o algo por el estilo... ¿Usted cree que yo hubiera especulado con futuras elecciones, cuando en el Banco de la Nación había explicado que teníamos que cortar las asignaciones familiares a la gente de más de 1.000 pesos o que teníamos que gravar aquella parte del salario que se pagaba con ticket-canasta, cuando podría haberlo hecho el Ministro de Trabajo que en realidad había proyectado las medidas? ¡No!, de ninguna manera.

Mi objetivo fue, en este período de mi vida, cumplir con una responsabilidad muy elevada: la de conducir la economía del país. Estoy muy orgulloso de haberlo hecho.

En el futuro espero hacer un aporte en estas áreas, justicia, seguridad, educación y salud, que son el gran desafío que todavía tenemos, no sólo en Argentina sino en todos los países de América Latina.

P: Usted dijo recién que no creía que iba a haber dificultades en la renegociación de las metas con el FMI; en otras oportunidades anteriores, cuando empezaban a circular los rumores de posible renuncia, los organismos internacionales enseguida se ponían en contacto con usted para manifestarle su apoyo.

Quería saber si en esta oportunidad ocurrió lo mismo por parte del Presidente de FMI. Y qué opina de la posibilidad de que Tacchi vuelva a hacerse cargo de Ingresos Públicos. Cuando el año pasado abandonó el equipo económico, usted destacó que había logrado aumentar la recaudación pero que no había tenido éxito en la lucha contra la evasión, cuando supuestamente la prioridad fundamental del nuevo Ministro de Economía va a ser atacar la evasión impositiva.

DC: Nunca dije eso de Tacchi, usted está muy equivocada. Yo siempre consideré a la gestión de Tacchi como una gestión excelente, y la razón por la que el Dr. Tacchi se fue el año pasado fue porque consideró que el Jefe de Gabinete, que era el Dr. Eduardo Bauzá, no le daba todo el apoyo que se necesitaba a través del ejercicio del poder presidencial para vetar sobre determinadas normas. En ese momento se planteó un conflicto muy grande entre el equipo del Dr. Bauzá, que había sido designado el día anterior, y la postura irreductible del Dr. Tacchi, y yo me enfrenté al dilema, de que o se le producía una crisis al Jefe de Gabinete, entre su Secretario, al día siguiente de haber nombrado al equipo, o le aceptaba la renuncia al Dr. Tacchi. Por eso Tacchi dejó el Ministerio de Economía.

Yo siempre valoré muchísimo lo que él hizo y me parecería un gran acierto que él volviera a tener responsabilidad en el tema de ingresos públicos y también en materia de gastos.

¿Qué mejor que hacer lo que hemos hecho ahora: unificar la parte de recaudación con la parte de gastos en la Secretaría de Hacienda y que quien maneje una cosa maneje también la otra y tenga ese doble desafío?

Yo creo que sería un muy buen complemento de Roque Fernández porque los "Sí" que le van a sacar al Dr. Tacchi en materia de exenciones o en materia de gastos van a ser muy pocos, o les va a costar mucho sacarles los "Sí"; y mucho de eso se necesita en un momento como éste donde todo el mundo quiere gastar más y después dicen: "El problema del gasto, del déficit, es del Ministerio de Economía". El problema, obviamente, no es del Ministerio de Economía, es de la sociedad y fundamentalmente del Gobierno cuando se está gastando de más.

P: ¿Ante los rumores de su renuncia tuvo contacto con los organismos internacionales?

DC: Los rumores de mi renuncia eran una especie de continuado desde el 14 de mayo del año pasado hasta ahora. Cuando salió la novedad de mi renuncia recibí un fax muy emotivo de Michel Camdessus, y también una llamada de Paul Volcker que realmente me emocionó; hace unos minutos recibí una llamada de Jacob Frenkel, que es amigo mío y Presidente del Banco Central de Israel, y de varios otros miembros de los organismos internacionales. No todos tienen

mi número de teléfono, pero obviamente he recibido muestras de afecto como las había recibido antes y que, por supuesto, son agradables.

Pero lo más agradable son las muestras de afecto que recibí esta mañana cuando caminé por la calle, y yo diría que nueve de cada diez personas me manifestaron su simpatía; eso me hizo sentir muy bien, eso es lo que más valoro.

Muchas gracias, yo creo que ya los he cansado a todos, además espero con esto no tener que hablar mucho tiempo.

P: Ministro... ex ministro, ¿cuesta sacárselo de encima, no? ¿Pasó o no pasó lo del miércoles –que reflejaron todos los diarios–, su discusión y los términos de su discusión, amenazas de "andate si querés" con el Presidente Menem...?

DC: No en los términos en que lo reflejaron los diarios.

P: ¿En qué términos, entonces?

DC: Por ejemplo, no hubo ninguna conexión entre el intercambio de ideas que tuvimos con el Presidente Menem y el tema de la restitución del 15% al personal del Ministerio de Economía, porque cuando yo entré y le hable del tema del 15% me dijo: "Sí, ya me lo explicó Alberto Abad, además no es para los funcionarios políticos y es una cosa que se viene haciendo de antes"; o sea que el Presidente Menem no tenía ninguna duda. Después, cuando estábamos solos, el Presidente Menem, el Jefe de Gabinete y yo, saqué el tema del impuesto sobre los intereses, que obviamente a mí no me gusta, no creo que se deba financiar al Instituto de Servicios Sociales Bancarios con un impuesto sobre la tasa de interés, que lo pagan los tomadores de créditos, desde los que piden préstamo para vivienda...

P: Me refería al diálogo sobre: "si se firma eso, me voy..."

DC: No, no fue así; yo dije: "Yo a ese decreto no lo firmo"; y el Presidente me dijo: "¡Eh, de nuevo esto de no firmar decretos!"

Yo no firmé muchos decretos. Busque el Boletín Oficial y va a encontrar muchos decretos que debería haber firmado y que no firmé; y siempre me lo ha admitido el Presidente Menem.

Dado que usted es un investigador tan minucioso, busque los decretos que tienen que ver con temas económicos, con temas de juicios que yo no firmé y va a ver cuántas veces yo he discrepado con determinadas cosas; pero obviamente no puedo dejar de discrepar y manifestarle al Presidente Menem y eso no puede ser motivo para que haya una disputa en los términos en que fue planteado en los diarios.

Lo que ocurrió, yo ya lo expliqué, es que de repente entraron cuatro o cinco personas que venían a la reunión con las instituciones israelitas y una de esas personas, no sé quién, creyó que estaba viendo una pelea; ahora, si después, entre los que creían que tenían que terminar de convencer al Presidente Menem de que éste era el momento para que yo me fuera, o el propio Presidente Menem o qué sé yo quién dijo: "Al fin y al cabo esto no viene mal para que finalmente tomemos la decisión que hay que tomar", eso puede haber ocurrido.

Pero lo que le digo es que como ésa, he tenido, no desde el 30 de enero del '91, sino desde el 8 de julio del '89, discusiones muy duras, con muchos

Ministros e incluso con el Presidente Menem sobre temas de política exterior, sobre temas económicos, muchísimo más duras que ésta sobre la que se hizo tanta alharaca.

P: Dado que se va a dedicar a temas de justicia, unos de los temas más resonantes de la sociedad de hoy en materia de investigación judicial es la causa del oro. Usted tiene una denuncia en su contra, tramitada en el juzgado, creo que es del Dr. (Oyarbide) *porque fue quien firmó la resolución que dio lugar a las maniobras de defraudación contra el Estado con exportaciones subsidiadas de manufacturas de oro que el país no produce y que tardó un año y medio en corregir y en eliminar ese organismo.*

DC: No hay tal denuncia a la que usted se refiere; lo que hay es una opinión de un juez en lo penal y económico que no era competente sobre el tema, ante un juez federal que la desestimó y no inició ninguna acción, porque obviamente consideró que no era judiciable una decisión política.

Quiero aclararle que usted, como muchos otros periodistas que se refieren al tema de la mafia del oro, cuando dicen: "el Ministro de Economía dictó una resolución creando un régimen de promoción para las exportaciones de oro", están totalmente equivocados.

P: (...)

DC: ¡Ah, ahora lo empieza a corregir! Le sugiero que cada vez que hable lo diga como corresponde. Un día decidimos implementar lo que se llamó "el espejo"; "el espejo" era que en materia de reintegros copiábamos el arancel de importación para que el incentivo a vender y a producir en el mercado interno fuera el mismo que a exportar. Como el oro producido para el mercado interno tenía un arancel, digamos del 15, automáticamente el reintegro pasó a ser del 15.

Hubo pagos de reintegros por oro que había entrado como oro monetario que tenía cero de arancel y que había sido transformado en manufacturas de oro. Tan pronto tuvimos las evidencias de que eso era una anormalidad y que no era conveniente para el país, tomamos las medidas...

P: (...)

DC: No, usted está equivocado, usted no conoce cómo es la historia. Se tomó la primera medida en agosto del '94.

P: (...)

DC: No, usted está equivocado; mire bien todo el tema, y además debo decirle una cosa: esto llama la atención porque es oro y es una cuestión muy valiosa, pero cada vez que hay regímenes diferenciales de aranceles, de reintegros, estas denominadas políticas selectivas de apoyo a las exportaciones, a las que son tan afectos, muy afectos particularmente los partidos de la oposición y que existieron en Argentina de manera mucho más acentuada en las décadas anteriores que ahora, siempre se presentan esas posibilidades de que algo que como materia prima entra con un bajo arancel, luego se exporta como producto manufacturado con un gran reintegro.

La forma de erradicar esa posibilidad sería no pagar ningún reintegro. Ahora, en el tema del oro, usted obviamente no lo conoce bien; es el tema de una de-

fraudación fiscal y de una defraudación aduanera, aunque esta segunda es sólo probable, no está todavía totalmente probada.

La defraudación fiscal es alevosa; la denunció la DGI; es el famoso tema de las facturas truchas, vendidas como créditos fiscales; y es probable que además haya habido una maniobra de lavado de dinero porque ahora aparecen ingresados en los EE.UU. partidas de oro que nunca salieron y que tampoco nunca cobraron reintegro en Argentina.

Entonces, ¡qué notable! Entra oro que nunca salió de Argentina y que tampoco nunca cobró reintegro en Argentina y sin embargo entra en los EE.UU., eso puede ser una maniobra de lavado de dinero que se está investigando; o sea, es un tema que precisamente se está investigando porque la DGI lo denunció a través del fiscal Lanusse; están provocando una muy buena investigación, una investigación que el fiscal Lanusse está conduciendo con una gran valentía y con una gran dedicación personal y que merece el apoyo de todos los argentinos.

P: Además de reprocharle al Presidente de la Nación el hecho de que no lo haya llamado personalmente, ¿qué otras cosas le reprocharía...?

DC: Pero, por favor señorita, eso no es un reproche, fue un comentario totalmente irrelevante o que podría no haberlo hecho. Délo por no hecho.

P: Perfecto, usted hizo una autocrítica de su persona ¿Qué le reprocharía al Presidente Carlos Menem, exceptuando lo que usted ha dicho? Y ¿cuál es el mensaje o qué debemos interpretar de que hoy esté la mitad de su equipo económico aquí presente?

DC: Yo los invité para que vinieran por si aparecían pocos periodistas, para que no pareciera una conferencia de prensa demasiado escuálida, porque en una de esas, pensé: "Ya no soy Ministro y a lo mejor no viene ninguno de los periodistas", y les agradezco que hayan venido.

¿Cuál era la otra pregunta?

P: Eso apuntaba sobre todo a lo del equipo económico, teniendo en cuenta todas las versiones que han circulado acerca de que ni uno de los presentes acompañarían a la actual gestión de Roque Fernández.

DC: Pero ¡por favor! Yo no sé de dónde puede salir esa versión. Imagínese, nosotros hemos considerado a Roque Fernández alguien del equipo económico!

Yo soy amigo de Roque Fernández; desde que éramos estudiantes ambos en la Universidad de Córdoba. Los diarios registraban en estos días que al primer economista que yo invité a integrar la Fundación Mediterránea fue a Roque Fernández, que estaba llegando de Chicago, y Roque Fernández me dijo: "Quiero hacer lo mismo que estás haciendo vos en Córdoba con la Fundación Mediterránea, con el CEMA en Buenos Aires, y desde entonces hemos tenido una gran amistad.

¡Y si usted conociera cómo hemos trabajado el año pasado, en momentos muy críticos de desmoronamiento de muchas entidades financieras!

Le voy a contar una anécdota: el día que yo fuí al Congreso y expliqué que podíamos desbarrancarnos si el Congreso no nos daba apoyo, porque en esos días se estaban yendo los depósitos del sistema bancario y se hablaba de 100 o 150 entidades que caerían, cuando salí, Rodolfo Terragno me dijo: "Estás loco,

porque esto que has dicho va a provocar una crisis terminal del sistema financiero; ¿cómo venís a decir que estamos al borde de la barranca y que, además, vos creés que estas leyes te van a salir?, de esta crisis no salimos"; o sea, Rodolfo Terragno creía que estaba todo terminado, que ya se había desmoronado todo el sistema financiero.

Con Roque Fernández tuvimos la convicción de que si nosotros decíamos la verdad, advertíamos que nos estábamos quedando sin reservas excedentes para sostener el sistema financiero, los legisladores iban a entendernos, los operadores del mercado nos iban a ver diciendo la verdad y batallando por las medidas que se necesitaban e íbamos a conseguir que nos aprobaran las leyes. ¡Y así fue!

Por eso, realmente, cualquiera que tenga experiencia en crisis financieras no puede menos que admirarse de lo poco costoso, en todos los términos que se quiera evaluarla, que fue la crisis del año pasado, aun con la salida de capitales que produjo el efecto Tequila en Argentina.

P: (...)

DC: No voy a contestar esa pregunta; se dan cuenta que yo quiero apoyar al Presidente Menem, que está teniendo una misión muy difícil en Argentina y que está haciendo un cambio formidable; así que no le voy a contestar una pregunta que usted me hace para que yo hable de reproches al Presidente Menem.

P: Usted se ha encargado de desechar la posibilidad de llegar o ser candidato a Presidente en el '99, pero hay frases y algunos dichos suyos que hoy nos dejan un sabor de la posibilidad de apoyar a un candidato en su momento, es decir el comienzo de una campaña a partir de algunos dichos.

DC: ¿Tiene esa sensación? No fue mi intención.

P: Muchas gracias.

DC: Muchas gracias.

[Aplausos]

Esta edición se terminó de imprimir en
Grafinor S. A.
Lamadrid 1576, Villa Ballester
en el mes de marzo de 2001.